حقوق القيادة وحقوق التابعين

"التزام أخلاقي متبادل"

غانم فنجان موسى
فاطمة فالح احمد



"وَيْلٌ لِلْمُطَفِّفِينَ الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ"

الاهداء

الى الذين لا يبخسون الاخرين حقوقهم

الاستفتاح

تكاد جميع الصراعات والمشكلات واستشـــــراء الفســـــاد المـــــالي والاداري والتحاسـد والتبـاغض في المنظمـات ومـا يترتب عن ذلـــك من انعكاســـات ســـلبية خطـــيرة تلحـــق اضـــرارا بليغـــة بـــالجميع

(القيــادة والتــابعين والمنظمــة) تكــون ناجمـة عن تمـادي القيـادة و/ أو التـابعين في حقوقهم على حساب الاخر.

ويأتي هذا المؤلف ليؤكـد ان لا محيص للقيــادة والتــابعين ان هم عقــدوا العــزم على تنظيم علاقـــــاتهم على التعـــــاون وتوظيــف امكانــاتهم في الميــادين الــتي تحقــق لهم وللمنظمــات نجاحــات أكــثر اهمية الا الالـتزام اخلاقيـا بتمكين أحـدهم الاخــر في الحصــول على حقوقــه غــير منقوصة بعد ان يحدد بموضـوعية شـديدة طبيعة حقوقهم ومدياتها، ويسلط الاضـواء على تــأثيرات الوعــاظ الغلاة في حقــوق القيـادة الــذين يعـدون مطالبـة التـابعين بحقوقهم المشروعة ذنبا لا يغتفر.

ومنه تعالى التوفيق للجميع

المحتويات

الفصل المحتوى الصفحة

مواصفات القيادة التي تستحق الحقوق
موقف القيادات من حقوقها
مديات حقوق القيادة
مسببات تمادي القيادة في حقوقها
اضرار تمادي القيادة في حقوقها
طبيعة حقوق القيادة

- حق الامتثال للقيادة
- حق مناصرة القيادة
- حق نصح القيادة
- حق توقير القيادة
- حق تمحيص ولاء التابعين
- حق حسن الظن بالقيادة
- حق رفض طلبات التابعين
- حق محاسبة التابعين
- حق فرض العقوبات على التابعين المخالفين
- حق الزام التابعين بالمحافظة على ممتلكات المنظمة

الرابـــــع التـــــابعون المســــتحقون للحقـــوق 145

مفهوم التابعين
اهمية التابعين

فوائد التابعية
الاهتمام بالتابعين وتطور المجتمع
تطورات عززت الاهتمام بالتابعين
ازالة النظرة السلبية الى التابعين
مرتكزات الاتباع
دوافع ارتباط التابعين بالقيادة
طبيعة العلاقة بين القيادة والتابعين
فوائد العلاقة بين القيادة والتابعين
قوة العلاقة بين القيادة والتابعين
انماط التابعين

الخامس حقوق التابعين 187

مستويات اهتمام القيادة بحقوق التابعين
ايجابيات حصول التابعين على حقوقهم
مطالبة التابعين بحقوقهم
مديات حقوق التابعين
حرمان التابعين من حقوقهم
التابعون الذين لهم حقوق على القيادة

طبيعة حقوق التابعين

- حق التابعين في اختيار القيادة
- حق التابعين في الاجر
- حق التابعين في الاختلاف مع القيادة
- حق التابعين في اقامة العدل
- حق التابعين في مشاركة القيادة
- حق التابعين في محاسبة القيادة ومساءلتها
- حق التابعين في اشباع حاجاتهم المشروعة
- حق التابعين في التطور المعرفي والمهني
- حق التابعين في حمايتهم وحماية ممتلكاتهم
- حق التابعين في مراعاة قدراتهم عند تكليفهم بالأعمال
- حق التابعين في الحصول على المعلومات
- حق التابعين في الاتصال المباشر بالقيادة
- حق التابعين في الرفق بهم
- حق التابعين في الاستيضاح من القيادة
- حق التابعين في الصفح عنهم
- حق التابعين في دعم القيادة لهم

- حق التابعين في تقدير انجازاتهم

السادس تأثيرات الوعاظ المداهنين للقيادة 286

المصـــــــــــــــــــــــــــــــــــــادر 301

الفصل الاول

مفهوم الحقوق

الفصل الاول

مفهوم الحقوق

"لا حق بغير واجب ولا واجب بغير حق"

يعد موضوع تحديد حقوق القيادة وحقوق التـابعين من أعقـد الموضـوعات، ويمثل اهم اشكالية في جميع المجتمعات على مـر التـاريخ فكلاهمـا (القيـادة والتـابعون) يرغبـان في الاسـتحواذ على

أكبر قدر من الحقوق، وهذا ما جعل تحديد طبيعة حقوقهم ومدياتها موضع اهتمام العديد من الفلسفات والدراسات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والدينية منعا للمشكلات والصراعات والتجاذبات بينهم أو للحد منها والتي تكون لها انعكاسات سلبية واضرار خطيرة على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) وحتى الذين لهم علاقات بهم.

وتظفر قضية حقوق القيادة وحقوق التابعين بأهمية كبرى في العصر الحديث على مستوى الشعوب والدول والمنظمات الدولية، فهناك اجماع في مشارق الأرض ومغاربها على أهمية تمتع كل منهم بالحقوق التي تضمن لهم كرامتهم وحريتهم وتحقيق اهدافهم على جميع الصعد في ضوء فهم مبني على تحليل موضوعي دقيق للنفس الإنسانية

وحاجات الإنسان ضمن اطار ظروف وجوده.

مفهوم الحق

يشير مفهوم الحق في اللغة إلى حق الشيء إذا ثبت ووجب، وهو للفرد وللجماعة ويتبعه واجبات، أو هو الأمر الثابت اللازم للفرد والجماعة، ومعنى حَقَّ الشيء وقع ووجب بلا شك، ويدل الحق أيضا على الثابت الذي لا يستطيع أحد إنكاره واليقين بعد الشك، ويقوم الحق على العدالة والإنصاف والمبادئ الأخلاقية، وهو دائما ضد الباطل ونقيضه [1].

ويعني الحق كل ما يوجب لشخص على غيره بإقرار الشرع أو القانون سواء كان هذا الشخص طبيعيا أم معنويا، وينبغي أن يتصرف صاحب الحق بما يوجب له الحق بحرية تحقق له أهدافه دون الحاق الضرر بالآخرين.

ويرتبط الحق دائما بالواجب ارتباط التزام وتناوب، وإذا كانت كلمة الحق مصاحبة لأحد حروف الجر فتشير إلى معنى الواجب فمثلا حَقَّ له بمعنى وجب له، وحق عليه بمعنى وجب عليه.

وقد عرّف العرب الحق بأنه هو ما يجب أن يتحقق في ذاته ويترتب على تحقيقه مصلحة أو دفع مضرة [(2)]، ويعرف الحق اصطلاحا بانه مصلحة مقرّرة شرعاً، او سلطة إرادية للفرد، أو هو مصلحة يحميها القانون.

ويعرّف فقهاء القانون الحق بأنه ما يجوز فعله ولا يعاقب على تركه، فصاحب الحق له أن يستعمل حقه أو لا يستعمله، فإذا استعمله فلا حرج عليه وان تركه فلا إثم عليه، كما يعرفه البعض بانه رابطة قانونية بمقتضاها يخول القانون شخصا على سبيل الانفراد والاستئثار للتسلط

على شــيء محــدد، أو اقتضــاء أداء معين من شخص آخر.

وتشــير كلمــة الحقــوق الى مجموعــة الامتيازات التي يتمتع بها الأفراد وتضــمنها القوانين، ولا يعد الحــق حقــا إلا إذا قــرره الشـــرع والـــدين أو القـــانون والنظـــام والعرف.

وللحــق في الإســلام معــان عــدة منهــا لفظيــة ومنهــا اصــطلاحية، فهــو يســتعمل أحيانا لبيان مــا للشــخص من الــتزام على آخر، وقــد يســتعمل بمعــنى الأمــر الثــابت المحقق حدوثه كقولــه تعــالى "وَكَــانَ حَقًّاً عَلَيْنَا نَصْرُ المُــؤْمِنِينَ"، او بمعــنى الــواجب كما يظهــر في قــول الرســول لأصــحابه بإعطاء الطريــق حقــه، وقــد وردت لفظــة الحق في عدة مواضع ومعان في القــرآن الكــريم والســنة النبويــة الشــريفة، فقــد وردت اســماً من أســماء اللــه تعــالى في القرآن الكريم في قولــه تعــالى "إنَّ اللــهَ

هُــوَ الحَــقُّ"[3]، أمــا في الســنة النبويــة الشريفة فقد اسـتعملت كلمـة الحـق في مواطن عدة منها ما ورد في حديث النبي محمـد : "إن اللـه أعطى كـل ذي حـق حقـه"، وفي حـديث آخـر "حـقُّ اللـه على العبـاد أن يعبـدوه ولا يشـركوا بـه شـيئا"، ومن خصائص الحق في المنهج الإسـلامي أنه ثابت ومحدّد وواجب، كمـا أنّـه صـحيح وصادق ولازم ومطابقٌ للواقع.

ويرى فقهاء المسلمين بان الحـق هـو الثبـوت والوجـوب، وانــه مصــلحة ثابتــة لصــاحبه، واختصــاص وعلاوة اختصاصــية بين صاحب الحق ومحله.

حقوق القيادة وحقوق التابعين في المنهج الإسلامي

اســهم المنهج الإســلامي في تأصــيل حقــوق الإنســان بصــورة عامــة فقننهــا القرآن الكـريم والسـنة النبويـة الشـريفة تقديرا لهذا الجـانب واهتمامـا بـه ورعايـة

له، فقد حددها بوضوح شديد لأجل حفظ حقوق الافراد بمن فيهم القيادة والتابعون وصيانتها من الانتهاك والحد من الصراعات والاختلافات والمشكلات التي تحدث بسبب عدم تحديدها او تمادي البعض في حقوقه، ايمانا منه بانه عندما تؤدي القيادة للتابعين حقوقهم وهم يؤدون لها حقوقها يعز الحق بينهم وتعتدل معالم العدل وتيأس مطامع الأعداء وتجتمع الكلمة وتتآلف القلوب وتقوى الأمة أو المنظمة وتعزّ، وتكون العلاقة بينهم علاقة تعاون وتبادل الخير[4]، اما اذا بخست القيادة حقوق التابعين وبخس التابعون حقوق القيادة تزايدت الصراعات والخلافات بينهم وتفرقت كلمتهم وضعف تنظيمهم، وظهرت معالم الجور وانتشر الفساد وذل الابرار وعز الأشرار واخفقوا في الوصول الى الاهداف المطلوبة ويقول الله تعالى "وَلا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ"[5].

وقـد قـال الرسـول : "مـا مِن أَمِـيرٍ يَلِي أَمْرَ المُسْلِمِينَ ثُمَّ لا يَجْهَدُ لهمْ وَيَنْصَحُ إِلَّا لَمْ يَدْخُلْ معهُمُ الجَنَّةَ"، وقال: "مــا من رجل يلي أمـر عشـرة فما فـوق ذلـك إلا أتى اللــه مغلــولا يــوم القيامــة يــده إلى عنقه، فكّه برُّه أو أوثقه إثمه"، وقد توعــد الرسـول محمـد الـوالي (القائـد) الـذي يُعـــرِض عن حقـــوق النـــاس (التـــابعين) ويستهين بحاجاتهم قائلا: "مـا من أمـام او والٍ يغلـق بابـه دون ذوي الحاجـة والخلـة والمسـكنة إلا أغلـق اللـه أبـواب السـماء دون حاجته وخلته ومسكنته".

وقـــد أوجب المنهج الاســـلامي على القيـادة واجبـات عليهـا تأديتهـا بكفـاءة، وفرض لها بالمقابل حقوقا على التـابعين، وكذا أوجب للتـابعين حقوقـا على القيـادة مقابـــل تـــأديتهم واجبـــاتهم كيلا ينصـــرف اهتمام كل طرف منهم الى مصالحه دون الاهتمـام بـأداء واجباتـه، فيعـتري الجميـع

(قيـادة وتـابعين ومنظمـة) كـوارث ومحن وفتن ومشكلات وصراعات وخلافـات لهـا اول وليس لها اخر، وبناء على هـذا يقـوم المنهج الاسـلامي فيمـا يتعلـق بحقـوق القيادة وحقوق التابعين على مبدأ الحقوق المتقابلـة وليس على الايثـار، وفي ذات الوقت ينظر الى الايثار والتطوع ان حصل منهم على انه زيادة فضل وتمايز وتسابق في الخـيرات لأجـل تقويـة الروابـط والتضامن بينهم.

منافع حصول القيادة والتابعين على حقوقهم

تـترتب عن حصـول التـابعين والقيـادة على حقوقهم كاملـة فوائـد جمـة للجميـع (القيادة والتابعين والمنظمة)، وفيما يـأتي قبس منها:

- ينفع كل من القيادة والتابعين أنفسهم وعوائلهم، ويؤكد هذا قولـه تعـالى "إِنْ

أَحْسَنتُمْ أَحْسَنتُمْ لأَنفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَـأْتُمْ فَلَهَا"[6].

- يتحفز كل من القيادة والتابعين لتنمية العلاقات البينية بينهم على الثقة والولاء والتعاون وشد ازر بعضهم البعض بدلا عن الصراعات والحقد وسوء الظن والكراهية ومحاولة الإيقاع بالآخر فيصعب على الاخرين بما فيهم منافسوهم واعداؤهم شق وحدتهم وتفريق صفهم وايقاع العداوة بينهم.
- يستمتع كل من القيادة والتابعين بالعمل وتتملكهم حالة شعورية ووجدانية دافعة للاستمرار به بإصرار ومثابرة والانغماس فيه والاستغراق به بشدة الى الدرجة التي تجعلهم يشعرون ان وقت العمل يمر بسرعة فائقة وهم في أفضل مستويات الطاقة والرغبة في تكريس الجهود دون ان ينتابهم الملل والضجر.

- تحفـز كـل من القيـادة والتـابعين على تجويــد ادائهم وســلوكهم وتوظيــف الإمكانـات المتاحــة للمنظمـة بكفـاءة عالية لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- يـــزداد ارتبـــاط التـــابعين والقيـــادة بالمنظمة وينخفض دوران العمل فيهـا الى اقل المستويات، ويسهم ذلـك في خفض كلفــــة اســــتقطاب التــــابعين وتدريبهم.
- يصب القيادة والتابعون جل اهتمـامهم على العمل والمجالات التي تسهم في تطويره، ويسهم ذلك في زيادة دخلهم [(7)].

اضـــرار عـــدم حصـــول القيـــادة والتابعين على حقوقهم

تقطـع الشـواهد ان القيـادة والتـابعين عنــدما يبخس كــل منهم حقــوق الاخــر يرتكبون خطأ فادحا بحق أنفســهم وبحــق

المنظمة ويسيئون لأنفسهم ولمنظماتهم، اذ تـــزداد الصـــراعات بينهم وتتعطـــل الاعمــال وتســتهلك الإمكانــات في غــير المجالات التي تعود بالنفع للجميع وتذهب جهــودهم ســدى وتتــدهور المنظمــات ولا تقــوى على الاســتمرار والتطــور، ولســان حــال الطــرف الــذي تبخس حقوقــه كمــا يقول أحدهم:

لا أَذُودُ الطَّيْرَ عَن شَجَرٍ
قَدْ بَلَوْتُ المُرَّ مِنْ ثَمَرِهْ

مرتكزات حق التابعين وحق القيادة

يســـهم اعتمـــاد القيـــادة والتـــابعين المرتكـــزات الاتيـــة في تنظيم الجـــوانب المتعلقـــــة بحقـــــوقهم في الحـــــد من الصــراعات والمشــكلات بينهم او يجعلهــا في ادنى مستوى، وفي ذات الوقت يــوفر لهم اطـــرا ومبـــادئ أخلاقيـــة تســـهم في معالجة الاختلافــات بينهم بصــدد حقــوقهم ومدياتها:

- ايمان كل من القيادة والتابعين بانهم شركاء ويشكلون فريق عمل متعاون يسعى لتحقيق اهداف المنظمة في ضوء الامكانات والفرص المتاحة والمنافسة والتحديات التي تواجههم، ويتحملون معا المسؤولية عن نجاحات المنظمة واخفاقاتها في إطار علاقة ايجابية مؤسسة على الثقة والولاء والتعاون وقبول الاختلاف والتعددية، ويعملون وكأنهم اعضاء في جسد واحد يشد بعضه بعضا متحابين كل منهم يحب للآخر ما يحبه لنفسه والضرر الذي يلحق بأحدهم بسبب عدم حصوله على حقوقه ينعكس سلبيا على الاخر، ويقول الرسول ﷺ: "المؤمنون كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا"[8].
- تؤسس العلاقة بين القيادة والتابعين على انهم متكافئون في القوة ولا يوجد فيها طرف قوي وآخر ضعيف،

فالطرف الذي يسمح لنفسه ان يجعل الطرف الاخر اقوى منه يهلك نفسه ولا يتمكن من الحصول على حقوقه عن قصد أو جهل، والطرف الذي يستقوي قد يتمادى في غيه وطغيانه فيلحق بنفسه أفدح الاضرار.

- تكون حقوق القيادة وحقوق التابعين متقابلة، فليس للقيادة حقوق دون ان يكون عليها واجب ولا واجب على التابعين وليس لهم حقوق، فحق القيادة واجب على التابعين والعكس صحيح تماما، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "أن من استرعاه الله على المسلمين فقد وجب عليه ما يجب على العبد لسيده"[9]، كما اكد الامام علي رضي الله عنه هذا في رسالته لمالك الاشتر النخعي رضي الله عنه التي جاء فيها "فالحق اوسع الاشياء في التواصف واضيقها في التناصف، لا يجري لاحد الا يجري

عليه، ولا يجري عليه الا جرى له، ولـــو كان لاحد ان يجري له ولا يجـري عليـه لكان ذلك خالصا لله سبحانه وتعـالى"[10].

- اضـــطلاع كـــل من القيـــادة والتـــابعين بمســـؤولياتهم في الوفـــاء بالتزامـــاتهم المتقابلة كاملة.
- الايمان بان القيادة تغدو إثمـاً ونصـيبها الازدراء عندما تمنح الاولويـة لحقوقهـا او لا تمكن التابعين من الحصـول على حقـــوقهم، وفي ذات الـــوقت تكـــون للتابعيـــة اضـــرار بليغـــة عنـــدما يمنح التابعون الأولوية لحقوقهم على حقوق القيادة.
- لا تطالب القيادة بحقوقها قبل ان تنفذ التزاماتهـا حيـال التـابعين ولا يطـالب التـــابعون بحقـــوقهم قبـــل تنفيـــذ التزاماتهم قِبَل القيادة.
- يلتزم كل من القيادة والتـابعين حـدود حقوقهم، ولا يسـمح لهم بالتمـادي في

حقوقهم مهما كانت الاسباب، وينبغي عدم التهاون مع الذين لا يلتزمون حدود حقوقهم، اذ ان قبول الاستثناء في هذا الامر ولو مرة واحدة قد يفتح الباب على مصراعيه للبعض منهم للاستحواذ على حقوق اكثر.

التزام حدود الحقوق المقررة

يسأل الله تعالى سيدنا عيسى بن مريم هل أدعى لنفسه ما ليس له به حق، فيخبر عيسى عليه السلام الله عز وجل أنه التزم بحدود حقوقه ولم يتجاوزها ولم يقل للناس ما لا يحق له قوله، ويظهر ذلك جليا واضحا في قوله

- لا يبخس كل من القيادة والتابعين حقوق احدهم الاخر، فقد نهى الله جلت قدرته الجميع عن ذلك في قوله تعالى "وَيْلٌ لِلْمُطَفِّفِينَ الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ أَلَا يَظُنُّ

أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ لِيَـوْمٍ عَظِيمٍ يَـوْمَ يَقُـــومُ النَّاسُ لِـــرَبِّ الْعَـــالَمِينَ"[11]، ويظهـر في هـذه الآيـة ان اللـه تعـالى يعلن حربا على جميع الذين يسـتوفون حقـــوقهم من الاخـــرين ويبخســـون الاخـرين حقـوقهم، وحـري بالبيـان ان الإنسان من حقه ان يطلب حقه كـاملا ولكن ليس من حقــه ان يعطي الحــق الذي عليه ناقصاً.

- لا يمنح موقـع القيـادة شـاغله افضـلية على التـــابعين في الحقـــوق رغم ان القيادة مكلفـة بمسـؤولية اكـبر، ولكن الواقــــع يؤكـــــد ان القيـــــادات في المجتمعات المتخلفة تعتقد ان موقعها يكسبها حقوقا إضـافية فتسـتحوذ على مـــوارد المنظمـــة وتوظفهـــا لخدمـــة مصـــالحها وأهــدافها ولشــراء الــذمم وتضفي على نفسها القابا ما أُنزل بهـا من سـلطان وفي ذات الـوقت تبخس التـابعين حقـوقهم، ولا تـدرك انهـا إذا

اهتضمت حقوق التابعين واكلت أموالهم فسدت نيّاتهم وتدنت انتاجيتهم وساء سلوكهم وضعف ولاؤهم لها وأطلقوا ألسنتهم بالدعاء عليها، وهذا ما جعل الأخيار والصلحاء يتحرجون من قبول الامارة "القيادة" ويعدونها من موجبات الاغراء والانحراف والتعالي على الناس، ويقدم القرآن الكريم فرعون كنموذج عن تلك القيادات، فقد ادعى انه اله وانه هو مالك ارض مصر وخيراتها بالإضافة الى ذلك استخف قومه، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَنَادَىٰ فِرْعَوْنُ فِي قَوْمِهِ قَالَ يَا قَوْمِ أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ وَهَٰذِهِ الْأَنْهَارُ تَجْرِي مِن تَحْتِي أَفَلَا تُبْصِرُون أَمْ أَنَا خَيْرٌ مِّنْ هَٰذَا الَّذِي هُوَ مَهِينٌ وَلَا يَكَادُ يُبِينُ فَلَوْلَا أُلْقِيَ عَلَيْهِ أَسْوِرَةٌ مِّن ذَهَبٍ أَوْ جَاءَ مَعَهُ الْمَلَائِكَةُ مُقْتَرِنِينَ فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ"(

[12]، كما قال نيكولاي تشاوتشيسكو رئيس رومانيا (1967 –ـ 1989) عندما تظاهر الشعب ضده "أبيدوا هذه الحشرات بالمبيدات"، اما معمر القذافي رئيس ليبيا لمدة 40 عام فقد قال "انا المجد وانا العزة وهؤلاء الجرذان (التابعين) هم الجرذان والخونة".

- يكون المرجع في فض نزاعات الحقوق بين جميع الأفراد بمن فيهم القيادة والتابعون كتاب الله وسنة رسول الله ، فإن فيهما الفصل في جميع المسائل الخلافية، إما بصريحهما، أو عمومهما، أو إيماء أو تنبيها أو مفهوما، فإن حكم الله ورسوله أحسن الأحكام وأعدلها وأصلحها للناس، عملا بقوله تعالى "فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ

وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَـأْوِيلا"(13).

- يســاند كــل من القيــادة والتــابعين بعضــهم البعض في جميــع المجــالات المؤديـة لنيـل حقـوقهم غـير منقوصـة ويتسابقون في تقديم الأفضل والمفيد لبعضهم البعض في جميع الميادين.
- تبــنى العلاقــة بين القيــادة والتــابعين على التعـــاون والثقـــة والـــتراحم والمحبة، ويؤكد ذلك قول الرسـول : "خيــــار أئمتكم الـــــذين تحبـــــونهم ويحبــونكم، ويصــلون عليكم وتصــلون عليهم، وشـــــرار أئمتكم الـــــذين تبغضــــونهم ويبغضــــونكم، وتلعنــــونهم ويلعنــونكم"، امــا إذا ظلمت القيــادة التابعين وبخستهم حقوقهم سلط اللــه تعـــالى عليهـــا تـــابعين يظلمونهـــا ويبخسـونها حقوقهـا، ويظهـر هـذا في قولــه تعــالى "وَكَــذَلِكَ نُــوَلِّي بَعْضَ الظَّالِمِينَ بَعْضاً"(14).

- وضع قوانين وتعليمات دقيقة وواضحة تحدد حقوق القيادة وحقوق التابعين، وتطبيقها على الجميع بموضوعية ودون استثناءات.
- يراقب كل من القيادة والتابعين بعضهم البعض عن كثب فيما يتعلق بمدى التزامهم بمديات حقوقهم، وفي حالة تمادي احدهم في حقوقه فعلى الاخر اقناع المتمادي بضرورة الوقوف عند حدود حقوقه بجميع الأساليب الإنسانية لما في ذلك من فوائد جمة للجميع، فان لم يجدِ ذلك ينبغي ارغام المتمادي على الوقوف عند حدود حقوقه، وتؤكد الوقائع ان توسع القيادة او التابعين في حقوقهم على حساب بعضهم البعض يبدأ ضئيلا في معظم الحالات بحيث لا يشعر به الطرف الاخر وفي مجالات ليس لها تأثيرات كبيرة مباشرة عليه، فان لم يوقف المتجاوز على حقوق الاخر عند

حده تتسع رقعة التمـادي في الحقـوق كميا وكيفيا وتصبح لها تـأثيرات سـلبية كبــيرة على الجميــع، واحيانــا يبــدأ الطــرف الــذي يــرغب في توســيع مســاحة حقوقــه باســتغفال الطــرف الاخــر او اغرائــه بامتيــازات او عطايــا لأجل حفزه لغض الطرف عن التوسـع في الحقوق، او يقدم تـبريرات تماديـه في حقوقه.

- يخشى كـل من القيـادة والتـابعين من الاثـار السـلبية الخطـيرة الـتي تـترتب عندما يبخس أحدهما الاخر حقه، فمثلا إذا بخسـت القيـادة التـابعين حقـوقهم فإنهــا تفســد ســلوكهم وتــدفعهم الى خفض انتــاجيتهم وإلحــاق الضــرر بهــا وبالمنظمــة وبجمهـور المنظمـة، وقـد أصـاب عمـر بن الخطـاب رضـي اللـه عنه عندما قال للقيـادات "لا تمنعـوهم حقــوقهم فتكفــروهم"، امــا اذا بخس التــابعون القيــادة حقوقهــا فــانهم قــد

يدفعونها الى التهاون في أداء واجباتها و/او الى معاملتهم بالمثل [15].

نزاعات الحقوق بين القيادة والتابعين

لا يمكن توقع ان العلاقـة بين القيـادة والتـــابعين تمـــر دون نزاعـــات ســـببها الاختلافــات بينهم في الــروئ والاهــداف والاساليب أو طبيعـة حقـوق الـتي تـترتب لكـل منهمـا، اذ يُعـد الاختلاف بين النّـاس سنةً سنّها الله ليحفزهم نحـو التطـور في مختلـف المجـالات ولكيلا يسـود الجمـود وتقتل الرغبة في الابداع، وهذا يعلل لماذا جعل الله الأفراد مختلفين، كما يظهـر في قولـه تعـالى "لَـوْ شَـاءَ رَبُّكَ لَجَعَـلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِـدَةً وَلَا يَزَالُـونَ مُخْتَلِفِينَ، إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ"[16].

وتأسيسـا على مـا تقـدم لا غرابـة ان تشهد الإنسـانية باسـتمرار نزاعـات حـول الحقوق بين القيـادة والتـابعين في جميـع

المنظمات، وتتباين حـدة العنـف في تلـك النزاعات فبعضها غـير ذي اهميـة والبعض الاخر عنيف ومـدمر لجميـع الأطـراف، ولا سـيما إذا كـان أحـد الأطـراف او كلاهمـا على باطل.

أسباب نزاعات الحقوق بين القيادة والتابعين

تحـدث نزاعـات الحقـوق بين القيـادة والتابعين لعدة أسباب ربما أهمها:

- عـدم وجـود تحديـد واضـح ودقيـق لحقوق القيادة وحقوق التابعين.
- عدم وجـود تحديـد واضـح لمتطلبـات حصـول القيـادة والتـابعين على حقوقهم.
- تمـادي القيـادة أو التـابعين في حقوقهم على حساب الاخر.
- التضـارب في المصـالح أو التنـافسُ بين القيـادة والتـابعين في الاسـتئثار بالمكتسبات.

اخلاقيات فض نزاعات الحقوق بين القيادة والتابعين

يتطلب فض نزاعـــات الحقـــوق بين القيادة والتابعين ما يأتي:

- ايمـان القيـادة والتـابعين بـأنهم يشـكلون فريـق عمـل يسـعى لتحقيـق اهـداف مشتركة ويتبادل اعضاؤه الثقة والولاء والتعاون.
- تتوفر لـدى القيـادة والتـابعين الرغبـة في فض نزاع الحقوق بينهم بطريقة وديــة ويتكاتفون ويـدعم بعضـهم البعض في الحصول على حقوقهم على وفق مبدأ المنفعة للجميع.
- لا تســـعى القيـــادة ولا التـــابعون الى الحصـــول على حقـــوق أكـــثر على حساب حقوق الاخر.
- الــتزام القيــادة والتــابعين أخلاقيــا بفض نزاعات الحقوق بينهم بــدلا عن تركهــا تتأزم وتترتب عنهــا انعكاســات ســلبية

على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة).

- تحديد نقاط الاختلاف بين القيادة والتابعين بصدد حقوقهم بدقة شديدة لأجل إزالة سوء الفهم لدى الطرفين.
- الابتعاد عن شخصنة النزاع، وهذا يتطلب من القيادة والتابعين ابدال القول "أنت ضدي" بقول "نحن ضد نزاع الحقوق".
- جمع معلومات وبيانات دقيقة عن مسببات نزاع الحقوق بين القيادة والتابعين ودراستها وتحليلها بموضوعية شديدة.
- التركيز على المشتركات بين القيادة والتابعين وليس الخلافات في إطار انهم فريق مشترك يتبادلون الفضل بينهم.
- اتفاق القيادة والتابعين على فض النزاع بينهم.

- تنفيـذ اتفـاق فض الـنزاع بين القيـادة والتابعين.

طرائق فض نزاعات الحقوق بين القيادة والتابعين

الاصل ان يعمل القيادة والتابعون معـا على انهم فريق عمل متكامل يشد بعضـه بعضـا ويمكن أحـدهم الاخـر من الحصـول على حقوقـه كاملـة، ولكن الواقـع يؤكـد حدوث نزاعات بينهم حـول الحقـوق الـتي تترتب لكل منهم على الاخر، ولذلك يتعين عليهم اختيـار طريقـة مناسـبة لفض تلـك النزاعـات من بين الطرائـق الاتيـة: التّفـاوض المباشـر، والتفـاوض عـبر وساطة، والتقاضـي، شـريطة ان لا ينظـر الى فض النزاعـات على انـه عمليـة ميكانيكية لهـا خطـوات محـددة مضـمونة النتائج الإيجابية دائما، وفيما يـأتي توضـيح لطرائـق فض النزاعـات بين القيـادة والتابعين.

التفاوض

تقـدم الأدبيـات الـتي تنـاولت موضـوع التفاوض مفاهيم متعـددة للتفـاوض، منهـا أنــه عمليــة تجــري بين جهــات لهــا آراء ومطـالب مختلـف عليهـا بهـدف الوصـول إلى اتفـاق مقبـول من خلال المسـاومات والتنازلات المشتركة، او أنه عملية تحــاور بين شخصــين أو أكــثر تســتهدف تحديــد بــدائل تســهم في التوصــل الى حلــول مقبولة لديهم [17].

وينبغي ان يسـتهدف كـل من القيـادة والتــابعين من مفاوضــات فض نزاعــات الحقوق بينهم الوصـول الى حلـول تحظى بقبولهم، ويتطلب لذلك ما يأتي:

- تركيز المتفاوضين على مصـالح جميـع الاطـــــراف المتنازعــــــة وليس على مصــالح طــرف واحــد؛ اذ أنّ التّركــيز على مصــالح طــرف واحــد يقــودُ إلى طريقٍ مغلقٍ في المفاوضات.

- دراسة اسـباب الـنزاع وتحليلهـا تَحليلاً منطقياً وموضوعياً.
- طرحُ بدائل عديدة تسهم جميعها في فض نزاع الحقوق بينهم.
- فصلُ الأشـخاص عن المشـكلة وعـدم شخصنة النزاع والتركيز على مسببات الـــنزاع وليس مهاجمـــة الأطـــراف المُتنازعة بعضها بعض.
- التفـاوض بعقليـة منفتحـة مرنـة تقبـل الاختلاف ومســتعدة لتقــديم تنــازلات متقابلة.
- تبادل الاحترام بين أطراف النزاع.
- تســتمع الاطـراف المتنازعــة لبعضــها البعض بصـورة جيـدا وتوظـف الهـدوء والعبارات الـتي تجعـل الطـرف الاخـر يشعر بأهميته.

التفاوض عبر الوساطة

ويشــير الى اســتعانة طــرفي الــنزاع بطــرفٍ ثــالثٍ مُســتقلٍ يتمتّــع بالحياديّــة

والشّفافية لمساعدة أطراف النّـزاع على التوصل الى حلّ للنّزاع، وتُعتبر الوســاطة غير ملزمـةٍ للأطـراف إلّا في حـال تـوافر نصّ أو قانون في ذلك.

التّقاضي

تتوجـه الأطـراف المتنازعـة (القيـادة والتـابعون) لجهـةٍ قضـائية للفصـل بينهم ودراســة اســباب الــنزاع واصــدار الحكم بالقضـية المتنـازع عليهـا في ضـوء الأدلـة ووسائل الاثبات الاخرى.

وحري بالتأكيد ان نزاعات الحقوق بين القيـادة والتـابعين يمكن حسـمها اذا اعـد كـــل منهم تمكين بعضـــهم البعض من الحصول على حقوقه بانـه الـتزام اخلاقي متبادل، وان تلك النزاعات لا يمكن فضـها اذا حاول كل طرف منهم الاسـتحواذ على اكبر قدر من الحقوق على حساب حقـوق الطـرف الاخـر، وجعلـوا العلاقـات بينهم على وفق قول البحتري:

"كلانا بها ذئب يحدث نفسه
والجد يتعسه الجد"

الفصل الثاني

القيادة المستحقة للحقوق

الفصل الثاني

القيادة المستحقة للحقوق

يتفق الجميـــع على ان قيـــادة الأفـــراد هي من الظـــواهر الاجتماعيـــة الموغلـــة في القـــدم، فهي قديمـــة قـــدم الوجـــود الإنســـاني ذاتـــه لارتباطهـــا الوثيـــق بتنظيم التفاعـــل بين الأفـــراد وتجميـــع جهـــودهم وتوجيههـــا نحـــو تحقيـــق اهـــداف محددة.

وتتميز القيادة بأنها أحد أوجه النشـاط الإنســـاني الـــذي يتزايـــد الاهتمـــام بـــه باستمرار، ولذلك نـالت الحـظ الأوفـر من

التنظـــير في الدراســـات والنظريـــات، واختلفت رؤى المفكـــرين حولهـــا في محاولـة منهم لتحديـد مفهومهـا واهميتهـا واهدافها وتأثيراتها ومحـدداتها ومتطلباتهـا واخلاقياتها واهدافها واسـاليبها في التـأثير في التـــابعين، ورغم ذلـــك فهي لا زالت مبهمـــة enigmatic ومحـــيرة elusive لكثـــير من العقـــول في مشـــارق الأرض ومغاربها.

مفهوم القيادة

تســـمى القيـــادة احيانـــا بـــالراعي (والـــراعي كلمـــة مشـــتقة من الـــرعي ومعناهـا المحافظـة والحفـظ)، وهي من يعـــول عليـــه في رعايـــة التـــابعين، وهي الحافـــظ لهم والمـــؤتمن عليهم لقبولهـــا ومهمتهـــا صـــلاحهم واســـتقامة شـــؤونهم وتمكينهم من تحقيـــق اهـــدافهم واشـــباع حاجاتهم.

وتقطـع الوقـائع ان محـاولات تحديـد مفهـوم القيـادة ليسـت جديـدة، وليسـت رهينـــة مرحلـــة تاريخيـــة محـــددة، فهي مسـتمرة منـذ ان بـدأ الأفـراد يشـعرون بحاجتهم إلى قيادة توحد جهودهم.

وقـد تعمـق العلمـاء والمفكـرون في مفهوم القيادة، وكل واحد منهم عبر عنهـا بقدر مـا اسـتوعب منهـا في ضـوء وجهـة نظره اليها، فتعددت تعريفاتهم لهـا نتيجـة تباين مداخلهم، ولذلك لا يوجد إلى الوقت الحاضـر تعريـف عـام يمكن أن يوضـحها بصـورة شـاملة ويغطي جميـع الجـوانب التي تنطوي عليها، وإنمـا توجـد محـاولات عديدة جادة تسـتهدف تطـوير فهم عقلي intellectually وعاطفي emotionally مقبول لها وسيبقى الامر كـذلك مـا دامت وجهات النظـر اليهـا في تغـير مسـتمر[1]، فقـد عرفهـا البعض معتمـدا على نظريـة السـمات، واخـرون قـدموها على وفـق

نظريـة الموقـف، وهنـاك من تناولهـا في ضـوء المنطـق الغـائي الـذي يركـز على الغاية منها، ونظر بعضهم إليها من مـدخل إجـرائي مركـزا على الوسـيلة الموصـلة للغاية.

وقـد حفـز غيـاب تعريـف متفـق عليـه للقيـادة العديـد من المختصـين لتقـديم تعريفات مختلفة، ويؤكد دوبـرين Dubrin في كتابـه الـذي صـدر عـام 2000 أن تعريفـات القيـادة في الكتب الأكاديميـة بلغت حـوالي 35000 تعريف[2]، امـا الكتب التي تناولت موضوع القيادة فكـان عددها ١٤١٣٩ كتابًا حتى ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٣، معروضة للبيع على موقع "أمـازون" وفي غضـون سـت سـنوات فقـط من ذلـك التـاريخ تضـاعف هـذا العـدد أربـع مـرات ليصل إلى ٥٣١٢١ كتاباً، وهذا دليـل قـاطع على أن الاهتمـام بموضـوع القيـادة في تزايد مستمر.

ويمثــل تعــدد مفــاهيم القيــادة الــتي يقـدمها البـاحثون ظـاهرة صـحية تحسـب لهم، وتؤكـد اسـتمرار محـاولاتهم الجـادة لفهم ماهيتها وأهميتهـا وتأثيراتهـا الكبـيرة في مســـــتقبل الأفـــــراد والمنظمـــــات والمجتمعــات والشــعوب، ويقــول وارن بيـنيس إن القيـادة كالجمـال من الصـعب تعريفــــه ولكن يمكن معرفتــــه عنــــد مشــاهدته[3]، وفيمــا يــأتي عــرض لبعض تعريفات القيادة ليس لأنها أكثر أهمية من التعريفات الأخـرى وإنمـا كنمـاذج لإظهـار التنوع في وجهات نظر البـاحثين في هـذا المجال، فمثلا عرفها جون بي كــوترJohn P. Kotter أســتاذ الإدارة في هارفــارد بأنها عملية تحريـك مجموعـة من الأفـراد في اتجـــاه معين بوســـائل بعيـــدة عن الإكراه[4].

ويــرى جــون دبليــو جــاردنر.John W. Gardner وهــو مستشــار بعض رؤســاء

أمريكـــا ورئيس مؤسســـة Common Cause، أن القيــادة عمليــة يحث فيهــا القائــد المجموعــة الــتي يتــولى قيادتهــا لتحقيــق أهــداف مشــتركة بينــه وبينهم[5]، وعرفها ستوجديل Stogdill بأنهـا القـدرة على حث المرؤوســين للقيــام بالأعمــال المطلوبــة بثقــة وحمــاس وزيــادة رغبتهم في تحقيق اهداف المنظمة[6]، بينما يعتقد فــدلر Fidler أن القيــادة هي انعكاســات لقوة الشخصـية الـتي يمتلكهـا فـرد معين دون سـواه ويوظفهـا في توجيـه الآخـرين ومراقبتهم وتنمية توافقهم مع التوجيهــات الراميــة إلى تحقيــق الأهــداف[7]، ويــذهب دوبـــــرين Dubrin إلى أن القيـــــادة هي ممارســة الســلطة واتخــاذ القــرارات[8]، ويعتقـــد كـــل من هيرســـي وبلانجـــرد Hersey-Blanchard أن القيـادة عمليـة تـأثير في فعاليـات الأفـراد المتجهـة نحـو تحقيق الأهـداف في موقـف معين[9]، أمـا ماتكالف Metcalf فيعتقد أن القيـادة هي

تفاعـل وتواصـل وتعـاون دائم في السـر والعلن بين مجموعة من البشـر يشـعرون أنهم جميعا في قارب واحد وان مصالحهم وأهـدافهم متشـابكة، ويتـأثرون جميعـاً بالظروف (الايجابيـة والسـلبية) المحيطـة بهم[10].

ويعتقـد فلومـير Flumer ان القيـادة هي القـدرة على إقنـاع الآخـرين للسـعي لتحقيق أهداف محددة، ومهـارة إيصـالهم إليهـا في ضـوء التجـاوب مـع حاجـاتهم وآمالهم ومشكلاتهم وظروفهم وامكاناتهم[11]، أمـــا رنســـيس ليكـــرت Rensis Liekert فيعرف القيادة بأنها قدرة التأثير في شـــخص أو مجموعـــة اشـــخاص وتـوجيههم وإرشـادهم وحفـزهم للعمـل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيـق أهداف محددة [12].

ويذهب برايـان اونيـل Brian O'Nail مؤلف كتاب اختبر مهاراتك القيادية Test

الى أن Your Leadership Skills القيادة هي التأثير في الأفراد لإنجاز الأعمال برغبة وعلى وفق مواصفات نوعية تفوق معاييرهم، ويعتقد أنها عملية معقدة تستهدف تحقيق أهداف محددة وتتطلب التزام الفاعلين فيها (القائد والتابعين) بتحقيق الأهداف وتعزيز التماسك بينهم والتشجيع على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة [13].

وهناك من يعرف القيادة بأنها فن إقناع الآخرين بفعل ما يطلب إليهم فعله دون اكراه [14]، وتنظر دونّا دنيس وزميلتها إلى القيادة بأنها عملية يتمكن من خلالها شخص من التأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، ويجعلهم يفعلون ما لا يفعلونه دون قيادته، ويستحثهم على التعاون على تحقيق الأهداف [15].

ويعرف الروائي والكاتب الامريكي ديفيد فوستر والاس القادة المؤثرون

بأنهم افراد يساعدون التابعين على التغلب على انانيتهم وضعفهم ومخاوفهم ويدفعونهم الى انجاز اعمال أصعب وأفضل واهم من تلك التي تدفعهم أنفسهم لإنجازها [16].

ويمكن في ضوء ما تقدم تعريف القيادة بانها هي من ينتخبها التابعون في ضوء مؤهلاتها العلمية والتقنية وخبراتها ومهاراتها وسلوكها وقدرتها على توحيدهم وتوجيههم وتوظيف امكاناتهم في تحقيق اهداف محددة.

ويعرف القائد بانه كل شخص يتبعه اثنان أو أكثر ويمتثلون لأوامره وتعليماته وتوجيهاته، وفي ضوء هذا فان رئيس الدولة ورئيس الوزراء والوزير والمدير العام والمعلم والضابط والأب والأم وما في حكمهم هم قادة، ويقول الرسول محمد ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

أهمية القيادة

تعددت الدراسات التي تنـاولت اهميـة القيـــــادة وتأثيراتهـــــا في التـــــابعين والمنظمات، وقـد اتفقت تلـك الدراسـات على نقـــاط واختلفت في أخـــرى، فقـــد أجمعت على ان للقيـادة تـأثيرات بالغـة (ايجابية او سلبية) في التابعين والمنظمـة وبيئتهـــا، وتـــزداد اهميتهـــا مـــع تســـارع التطـــــورات في جميـــــع القطاعـــــات الاقتصادية.

وتصبح القيادة أكثر ضرورة في التنظيمات الكبيرة التي تعمل في إطار بيئة تنافسية معقدة وتتغير باستمرار وفيها العديد من الإمكانات والفرص والتحديات، ويعمل فيها عشرات الآلاف من الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق أهداف (اقتصادية ونفسية واجتماعية) عديدة ومتضاربة في بعض الحالات، ولهم

انتماءات واهتمامات فكرية وسياسية واجتماعية واقتصادية متباينة.

وتقطـع الحقـائق ان التخطيـط الجيـد والتنظيم الافضــل وتوفــير المســتلزمات المطلوبــة لا يضــمن للمنظمــات تحقيــق الاهداف التي تسعى اليها ما لم تتوفر لهـا قيادة فاعلة ومؤثرة في التـابعين وقـادرة على حفـــــزهم وتـــــوجيههم وتوظيـــــف امكانــاتهم وقــدراتهم بكفــاءة عاليــة في تحقيق الاهداف المطلوبة، وتظهـر أهميـة القيادة من خلال ما يأتي:

- تمثل القيادة الجيدة الصمغ الذي يشد التــابعين بعضــهم إلى بعض وتجعــل أمــــرهم موحــــدا دون ان تتضــــارب رغبــــاتهم وأهــــدافهم، وتملأ قلــــوبهم بالأمــل والشــجاعة والتفــوق والتمــيز، وتعمل معهم ومن اجلهم، وتسعى في مصالحهم جلباً للخير والمكارم ودفعــاً

للشــر والرذائــل من غــير اســتئثار او ظلم او إهمال.

- تحدد القيادة الاهداف التي يتعين على التـــابعين تحقيقها، وتحفـــزهم لتبـــني أفكــار واتجاهــات وســلوكات مفيــدة والاقـــــدام على اعمـــــال نافعـــــة لهم وللمنظمـــة وفيهـــا تحـــدٍ لقـــدراتهم، وتحركهم إلى ابعد من الأمور المقررة مسبقا predetermined وعمـل مـا لم يفكــــروا بعمله، او التحــــول إلى موقف أو مواقف جديدة لا يســعهم إلّا قبولها[17]،ــ وترفــع معنويــاتهم وتنمي ثقتهم بأنفســـهم وتحـــول ضـــعفهم واحباطــاتهم وانكســاراتهم إلى قــوة، وتعزز ثقتهم بأنفســهم، وتحــررهم من الـــتردد والخـــوف من المســـتقبل، وتشــجعهم للعمــل كفريــق متكامــل، وتطور مبادراتهم وانتاجيتهم، وقد وجد وارين بيــنيس- اســتاذ ادارة الاعمــال في جامعــة جنــوبي كاليفورنيــا - بعــد

دراسة تسعين حالة عن أكثر القادة نجاحاً في أمريكا، "ان القيادة هي التي تقرر في النهاية ما ينجح من المؤسسات وما يفشل منها، وتبقى هي مفتاح التطور عندما تتغير الاستراتيجيات او العمليات او الثقافات"[18].

- يعتمد صلاح الافراد او فسادهم الى حد كبير على صلاح قيادتهم او فسادها فان صلحت صلحوا وان فسدت فسدوا، وهي التي تضفي عليهم طابعها المميز إن خيراً فخير وإن شراً فشرّ[19]، ويقول الرسول محمد "صنفان من امتي إذا صلحا صلحت امتي، وإذا فسدا فسدت، قيل يا رسول الله ومن هما؟ قال: الفقهاء والامراء"، فهم الذين يوحدون جهود التابعين ويلهمونهم لتحقيق انجازات ربما هم غير قادرين على تحقيقها بمفردهم.

- يتخـــذ التـــابعون من القيـــادة اســـوة يقتدون بها ويقتفـون أثرهـا ويحـاولون محاكاتهـا مـا اسـتطاعوا في مُواجهـة التَحـــدِّيات وتحقيـــق نتـــائج تجعلهم يشـعرون ان هنـاك مسـتقبلاً أفضـل ينتظرهم في ظل أوضاع معقدة.
- تتغـــير انتاجيـــة التـــابعين ارتفاعـــاً وانخفاضـاً بتغيـير القيـادة، فهي الـتي تحفزهم وتبث في نفوسـهم الحمـاس لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النتـائج المطلوبـــة والإقـــدام على اعمـــال يعتقـــدون أنهم غـــير قـــادرين على إنجازها وفعل أمور مستحيلة التحقيـق في مخيلتهم، وهذا ما أكـده آلن كـييث حين قــال: "إن القيــادة في مجملهــا عمليــة تمكِّن البشــر من أداء اعمــال غير مسبوقة"[20].
- يصنع القـادة التـاريخ ويغـيرون مجـرى الأحـــداث واتجاهاتهـــا في المنظمـــات والمجتمعات والشعوب والامم، وتؤكــد

الحقائق ان في تأريخ الأمم والشـعوب والمنظمــات ثمــة وقــائع وحـــوادث مفصلية كبرى لعبت فيهـا القيـادة دورا مهمـا وكـانت سـببا امـا في النجـاح او الانتكاس[21].

- ينظــر إلى تــاريخ الانســانية على انــه ســيرة ذاتيــة للقــادة، وتنســب كــل مظاهره لهم، وقد اكد ذلك الفيلسوف الاسكتلندي توماس كارلايل Thomas Carlyle في عــام 1841[22]، ويقــول الكــاتب الانكلــيزي جــون اديــر John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمـد ﷺ" ان الرسـول محمدا ﷺ كـان قائــدا صــنع تاريخــا جديــدا لســكان الجزيـرة العربيـة، فقـد غـير اخلاقيـات ســكانها من البــداوة والقتــل والنهب والســلب ووأد البنـــات وتعـــدد الآلهة وعبادة الأصنام إلى مجتمع يـؤمن بإلـه واحــد وينظم معاملاتــه وعلاقاتــه على وفق مبادئ انسانية[23].

- تزدهر المجموعات والمنظمات والشعوب والامم او تذوي wither أو تندثر destroyed بفعل تأثيرات القيادة ومدى كفاءتها في اعداد الخطط واتخاذ القرارات وتأسيس علاقات وئام مع العملاء والزبائن والمجتمع المحلي[14]، وتؤكد الحقائق ان المنظمات والمجتمعات التي تولت قيادتها قيادات مخلصة وشجاعة ونزيهة وكفؤة تمكنت من تحقيق تطورات إيجابية رائعة وجليلة كانت لها تأثيرات وفوائد لا حصر لها في حياة الأفراد على جميع الصعد امتدت إلى امد بعيد حتى بعد رحيلها، فمثلا لا زال الذين اقتنعوا برسالة الرسول محمد ﷺ يعملون على وفق ما جاءهم بها منذ أربعة عشر قرنا، ولم يقف الامر عند هذا وإنما لا زالوا يحفزون الآخرين للاقتناع بتلك الرسالة السامية، وسيبقى الامر هكذا إلى ان يرث الله

تعـالى الأرض ومن عليهـا، ومن جهـة اخرى عانت الإنسانية كثيرا ولحقت بها أضـرار ماديـة ونفسـية عـبر مسـيرتها الطويلة بسبب القيـادات السـيئة، اذ لا زالت الكثـــير من المجتمعـــات والمنظمات والأمم تئن من قيادة هتلر الـتي تـركت اثـارا سـلبية لا تعـد ولا تحصى على الشعب الألماني وشـعوب أخرى امتدت لعشرات السنين.

- تلعب القيادة دورا أساسيا وحاسما في جميع المنظمات، وتعتمد عليها فاعليـة المنظمـات وكفاءتهـا في تحقيـق الاهـداف الـتي تسـعى اليها، ويـرى الشـاعر الاغـريقي يوروبيـدس Euripides الـذي عـاش بين 406 – 480 قبـل الميلاد ان عشـرة جنـود تقودهم قيـادة حكيمـة يـدحرون beat الجنود الـذين لا قيـادة لهم مهمـا كـان عددهم [24]، ويقول المارشـال فـوش: "إن الجيش الـذي يـرغب في تحقيـق

النصر لا بد أن تتوافر له عوامل حيوية من أهمهــا قيــادة تتمــيز بالشــجاعة والكفاءة"[25].

- توظف القيادة عناصـر الإنتـاج المتاحـة بفاعليــة في المجــالات الــتي تحقيــق اهـــــداف المنظمـــــة في الاســـــتمرار والتطور.
- تكون المجموعات أو المنظمـات الـتي تتــولى قيادتهــا قيــادة شــجاعة وكفــؤة أكثر قدرة على حماية نفسـها وتحقيـق أهـدافها من تلـك الـتي تتـولى قيادتهـا قيادة ضعيفة.
- تصـبح التابعيـة عقيمـة ولا فائـدة منهـا مهما كانت جيدة دون قيادة جيدة تضع خططـا وتحـدد اهـدافا وتتخـذ قـرارات تؤثر في مسـتقبل التـابعين ومسـتقبل ابنائهم.
- يعتمد استمرار التابعين في العمل في المنظمـــات على طبيعـــة علاقـــاتهم بالقيـادة، وقـد كشـفت الدراسـات في

الولايـات المتحـدة الامريكيـة ان 84%
من مجمـــوع العـــاملين يبحثـــون عن
فرص لتغيير المنظمات الـتي يعملـون
فيها بسـبب عـدم اقتنـاعهم بالقيـادات
الـــتي يعملـــون معهـــا او اســـتيائهم
منها discontent [26].

- يعد النقص الكمي والنوعي في القيادة المؤهلة والمؤثرة من الأخطار العشرة التي ستواجه الإنسانية في المسـتقبل، وقــد أكــد ذلــك بحث نشــرته جامعــة مشـيكان جـاء فيـه ان المنظمـات في الدول المتقدمة والمتنامية تعيش أزمة قيــادة [27]،ــ كمــا ان المختصــين في القيـادة في الولايـات المتحـدة امثـال بـــيرنز Burns وغــــاردنر Gardner وكـرين ليـف Green Leaf يشـعرون بـالقلق من نـدرة القيـادات المتمكنـة على مســـتوى العـــالم إلى درجـــة وصفوها بالمشكلة العالمية.

- ينظر الجميع إلى القيادة على انها المسؤولة عن نجاح المنظمات واخفاقها، فيراقبون خططها وقراراتها وسلوكها ويتوقعون منها ان تطرح خططا مستحدثة نافعة وتتخذ قرارات غير مسبوقة، بالإضافة الى ذلك يخضعونها للمساءلة والمحاسبة عن كل كبيرة وصغيرة.

وصفوة القول تبقى القيادة الجيدة ضرورية لجميع المنظمات ومتغيرا حاسما في مستقبلها بدءا من الاسرة ومرورا بجميع المنظمات بصرف النظر عن حجمها وطبيعة اعمالها وصولا الى مستوى الدولة.

أهداف القيادة

تختلف طبيعة اهداف القيادة تبعا لمستوى القيادة، فمثلا تكون اهداف قيادة الدولة حفظ البلاد ونشر الامن

والاستقرار وتطوير جميع القطاعات الاقتصادية الى المستويات الى تحقق اهداف الافراد المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية، اما اهداف القيادة على مستوى المنظمات فهي:

- تطوير المنظمة رغم المنافسة والتحديات ونقص الفرص.
- استخراج طاقات التابعين واضافة امكاناتهم الى إمكاناتها لاجل تحقيق أهداف المنظمة واهدافهم
- المحافظة على استمرار تعامل الزبائن مع المنظمة، واستقطاب زبائن آخرين، وقد أشار هارت Hart في دراسة له عام 1988 تناولت الشركات الخدمية إلى أن زيادة رضا الزبائن بواقع 1% يؤدي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية بواقع 5%، كما كشفت دراسة رايشيلد Reichheld التي تناولت شركة بيع البطاقات الائتمانية في الولايات المتحدة أن زيادة جهود الاحتفاظ بالعملاء بواقع 5% خلال خمس سنوات أدت إلى زيادة الأرباح

بواقع 60%، ولذلك يعتقد الكثيرون أن هدف معظم قيادات المنظمات الرئيس وشغلهم الشاغل ينبغي ان يكون رضا الزبائن وجعل كلفة استمرار الزبائن الحاليين واكتساب زبائن آخرين في الحد الأدنى[31].

- تطوير مجتمع المنظمة باعتباره الوعاء الذي تسوق المنظمة منتجاتها له وتحصل منه على متطلبات استمرارها وتطورها في ضوء دراسة جميع العوامل المؤثرة (السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسلوكية وغيرها).

خصائص القيادة

يتفق الجميع على ان المرء لا يمنح نفسه صفة شجاع، أو كريم، أو صادق أو امين أو نزيه ولكن الاخرين هم من يمنحونه هذه الصفات في ضوء سلوكه واخلاقه، كذلك الامر بالنسبة للقيادة فان الاخرين ينعتون الشخص قائدا بناء على

سلوكه واخلاقه وكفاءته وخبرته وشجاعته، وفيما يأتي بعض خصائص القيادة:

- تعمل القيادة بتخويل من التابعين الذين يختارونها لقيادتهم وان استمرارها في موقعها مرهون بمدى استمرار قبولهم لها في ضوء كفاءتها في تمكينهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم المشروعة.
- تحفز القيادة الاخرين الى الانضمام اليها في رحلتها نحو تحقيق اهداف مفيدة بالإقناع وليس بالإكراه ولا بشراء الذمم، وقد قال الرسول محمد ﷺ لعبد الرحمن بن سمرة "لا تطلب الإمارة، فإنك إن طلبتها فأوتيتها وكِّلتَ إليها، وإن لم تطلبها أُعِنْتَ عليها"، ويؤكد ﷺ ضرورة اختيار القيادة من قبل التابعين في قوله "إِذَا كُنْتُمْ ثَلاثَةً فِي سَفَر فَأَمِّرُوا عَلَيْكُمْ أَحَدَكُمْ) ".

- ليست القيادة مسألة مقامٍ أو نفــوذ أو منزلة رفيعة تزيـد من يتولَّهـا رفْعَـة و/ أو تكســـــبه امتيـــــازات، وانمـــــا هي مسؤوليات جسيمة وفتْنَة ومحنة تجعل من يتولّها معرضـا لأحـد أَمـريْن إِمَّا أَن يحظى بقبول التابعين ويخلد ذكــره ان أحسن اداء مسؤولياتها او يعـزل ويقبح ذكـــره ويثقـــل وزره ان اســـاء ادائهـــا وسلوكها.
- تعد القيادة ظـاهرة اجتماعيـة لا يمكن تجاهلهـا في جميـع المجتمعـات، وهي التي تجعل التاريخ حـدثاً متسلسـلاً في حركـة تحوليـة اجتماعيـة بنيويـة، وهي عملية ديناميكية مستمرة من التفكيـك والتفسير وإعادة البناء ما دامت قادرة على توجيـــه التـــابعين والتـــأثير فيهم، وهـــذا مـــا يجعلهـــا امـــراً دقيقـــا وغـــيرَ اعتيادي ومعقدا ومهمةً صـعبة وكثـيرة المتطلبات، وتزداد اهميتهـا باسـتمرار (28).

- تكون القيادة اما حسنة أو سيئة، ويتوقف ذلك على النتائج التي تترتب عنها، فهي قيادة حسنة عندما تستهدف تحقيق غايات سامية ونبيلة ينتفع منها التابعون وتسهم في تطوير المنظمة والبيئة التي تعمل في اطارها، فمثلا كان الرسول محمد ﷺ انموذجا للقيادة الحسنة فقد أسس دولة قوية لامة كانت ضعيفة يغير بعضها على بعض، والقوي فيها يأكل الضعيف، وليس فيها حقوق للمرأة، واذا بشر احدهم فيها بالأنثى يتوارى من القوم من سوء ما بشر به أيمسكه على هون أم يدسه في التراب، بينما تكون القيادة سيئة عندما ينصب اهتمامها على تحقيق اهدافها الشخصية بجميع الاساليب (الاكراه والاضطهاد والافساد والتضليل والمراوغة وغيرها) بصرف النظر عن الاضرار المادية والمعنوية التي تلحق

التابعين والمنظمة، وقد كان فرعون وهتلر وصدام حسين وجمال عبد الناصر والقذافي وامثالهم عبر مسيرة الانسانية امثلة عن القيادة السيئة[29].

- تتميز القيادة بقدرتها على رؤية الامور والمواقف بصورة مختلفة عن التابعين وتنظر الى ابعد ما يبدو لهم بديهيا ومتوقعا وتبصر بما لم يبصروا، وتبحث عن فرص جديدة وتطرح حلولا ومعالجات خارج مألوفاتهم، وتحدث تغييرات جديرة بالإجلال في قضايا مهمة لا تعنيها وحدها، بل تهمّ الاخرين دون ان تستسلم للعقبات.
- لا يُصبح الأفراد قادة بين عشية وضُحاها overnight، وقد تستغرق صناعتهم كقادة مدة طويلة أو قصيرة حسب قابلياتهم وسماتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم واستعدادهم للتطور مع متطلبات المواقف التي تواجههم وقدرتهم على التأثير في بيئة المنظمة

والتابعين، وبعد المـرور برحلـة طويلـة فيهـا العديـد من التحـولات المثـيرة والنجاحات والاخفاقات.

- تتطلب القيادة صبرا وإصرارا والتزامـا وشـجاعة لحمـل مسـؤولية قـرارات مهمـة تسـتهدف ومواجهـة التحـديات والمعارضـــين والمنافســـين ونقص المــوارد، وقــدرة على توحيــد جهــود تـــــابعين مختلفين في أهـــــدافهم وسلوكهم وحاجـاتهم وحفـزهم للعمـل معا لتحقيق أهداف معينة في ظــروف متغـيرة وبالغــة التعقيــد، وتنشــيطهم energize وخلـــــق الحمـــــاس enthusiasm لــديهم وتعزيــز ثقتهم بأنفســهم، ولــذلك لا يصــلح لهــا إلا المتميزون بكفاءتهم وغاياتهم السـامية واهــدافهم النبيلــة، والــذين ازدهــرت نفوسهم بالفضـائل والمحبـة والتعـاون والإيثار والطموح والتواضــع، وتحــررت من الأنانية والحقد والكـبر والغطرسـة

ورغبة التسلط والرذائل والذل والهوان ودنايا الأمور وسفاسفها والتعكز على حسب و/ أو نسب أو حزب أو امكانات مالية.

- القيادة عملية نسبية، فقد يكون الفرد قائداً في موقف معين وتابعاً في موقف اخر فمثلا يعد رئيس القسم في احدى المنظمات قائدا لقسمه وهو في نفس الوقت تابعا للمدير العام للمنظمة التي يتبعها ذلك القسم.
- تتحدد هوية القيادة في المنظمات عندما يمنح الأفراد بعضهم البعض صفات قائد وتابع كل حسب استحقاقه من خلال التفاعل الاجتماعي بينهم، وهذا يفسر لماذا يشغل أحد الأفراد موقع القيادة، ولكن لا ينظر الآخرون إليه كقائد، ولماذا يُنظر إلى أحد الافراد بانه قائد رغم أنه لا يشغل موقع القيادة [30].

- لا توجد وصفة سحرية و/ أو أسلوب أو تكتيــك أو اســتراتيجية محــددة يســهم توظيفهــا في جعــل القيــادة ناجحــة ومحصــنة من الاخطــاء والانتكاســات بسـبب اختلاف القيـادات في الأهـداف والكفـــاءات والخـــبرات والمهـــارات، اضــافة الى تبــاين المواقــف واختلاف التـــابعين في الأهـــداف والكفـــاءات والخـــبرات والمهـــارات والاســـتعداد للاقتناع برسالة القيادة، واختلاف البيئة الــتي تعمــل في إطارهــا فيمــا يتعلــق المعطيـــات، والفـــرص، والمـــوارد، والتحديات.
- تختلـف اسـاليب القيـادة تبعـاً لاختلاف طبيعـــة أعمـــال المنظمـــة وحجمهـــا وأهـدافها وأهـداف التـابعين واهـداف البيئـة الـتي تعمـل في إطارهـا، فمثلا تختلف أساليب القيادة في المنظمـات العســكرية عن أســاليب القيــادة في المنظمـات الاقتصـادية أو السياسـية،

وتختلـف أسـاليب القيـادة الـتي تعمـل في بيئة تتوفر فيها جميع المسـتلزمات المطلوبة لتنفيذ الخطـط عن اسـاليب القيـادة الـتي تواجـه نقصـا حـادا في الموارد، كمـا تختلـف اسـاليب القيـادة في المجتمعات المتطورة عن اساليب القيادة في المجتمعات المتخلفة.

- تــترك أفعــال القيــادة بصــمات على الأحداث التي وضـعتها المواقـف فيها (31).
- يتوقف سلوك التـابعين وقـدرتهم على اداء مسـؤولياتهم على قـدرة القيـادة على اداء مسؤولياتها واستقامتها، فـان اسـتقامت وادّت مسـؤولياتها بكفـاءة واسست لها علاقات طيبة مع التابعين على الثقـة والـولاء والاحـترام صـلح التـــابعون وتمكنت المنظمـــات من الاستمرار والتطور، وان فسدت فسـد التــابعون وتعــثر تحقيــق الاهــداف المطلوبة، وقد قيـل "النـاس على دين

ملــوكهم"، وقــال عمــر بن الخطــاب رضي اللــه عنــه "ان النـاس لم يزالـوا مســتقيمين مــا اســتقامت لهم ائمتهم وهداتهم" وقـال ايضـا "الرعيـة مؤديـة الى الامام ما ادى الامام الى الله، فان رئع رئعوا"[32]، ولذلك على القيــادة ان تتقي اللــه تعــالى في نفســها واهلهــا وخاصتها والذين تعهـد اليهم مســؤولية اداء الاعمـــال، وتحـــذر من مخالفـــة شـــريعة اللـــه ومن مغبـــة التقصـــير والاخلال فيما اوجب الله تعـالى عليهـا فيما يتعلق بالاهتمام بمصـالح التـابعين واهدافهم.

- لا تقتصر القيادة على موقــع معين في المنظمـــات، وإنمـــا هي في جميـــع المواقع التي فيها أفراد يتبعون شخصا محددا يؤثر فيهم ويوجههم نحو أهداف محددة.
- تعتمـد قـدرة القيـادة على التـأثير في التـابعين وحثهم الى تحقيـق الاهـداف

المطلوبــــة على مــــدى معرفتهـــــا بســـــلوكهم، وأفكـــــارهم وأهـــــدافهم وقـــــدراتهم وثقتهم بهــــا واقتنـــاعهم برسالتها واهدافها.

- تتباين كفـاءة القيـادات في التـأثير في التابعين تبعـا لاختلاف خبرتهـا وقـدرتها والاساليب التي توظفهـا في التعـاطي مـع التحـديات والمشـكلات والفـرص وإدارة التابعين، وتبعا لاختلاف التابعين من حيث أهدافهم وحاجاتهم وسلوكهم وأساليبهم في الوصول إلى أهدافهم.
- تقـوم عمليـات القيـادة على مجموعـة مبـــادئ يمكن تطبيقهــــا في جميــــع المنظمـــــات السياســــية والدينيـــــة والأكاديمية والاجتماعيـة، والاقتصـادية، والرياضية، وغيرها.
- جميع الأفـراد قـادرون على ان يكونـوا قـــادة مـــؤثرين في الآخـــرين بنســـب متفاوتة عندما تتوفر لهم الفرص [33].

- تتخذ القيادة بعض القــرارات في بعض المنظمـات ولا تتخـذها في المنظمـات الأخــرى فمثلا القيـادة في المنظمـات العســكرية مطالبــة باتخــاذ قــرارات تتعلق بالحياة أو الموت بينمـا لا تكـون مطالبة باتخاذ مثل هـذه القـرارات في منظمات الأعمال.
- يشترك في صناعة القيـادة العديـد من المؤسســـــات منهـــا الأســــرة، والمؤسســات التعليميــة، والتدريبيــة، وغيرها.
- تتطلب القيادة معرفـة عمليـة واسـعة ببيئـة المنظمـة والمواقـف والظـروف المحيطـة بهـا وبالتـابعين، وقـدرة على توظيــف اســاليب الإقنــاع والحـــوار والتفاوض بكفاءة في علاقتها بالتابعين والآخرين.
- يسـعى من يتـوق للقيـادة الى اقتنـاص الفـــرص الـــتي تمكنـــه من الاضـــطلاع

بمسؤوليات بكفاءة ليؤكد للتابعين اهليته لتبوء موقع القيادة.

مقومات القيادة

تتطلب القيادة ما يأتي [34]:

- مواهب فطريـة يهبهـا اللـه تعـالى الى القادة ولا دخل لهم فيها.
- خبرات يكتسبها القـادة من النجاحـات والاخفاقـات في العمـل ومن تجـارب القيـادات المـؤثرة الـتي تمكنت من تحقيـق النجاحـات رغم المشـكلات والتحديات التي واجهتها.
- تابعين يشعرون بأنهم بمسيس الحاجة الى قيـادة تحفـزهم لإنجـاز اعمـال يجهلون انهم قادرون على انجازهـا، أو يجهلون انهم بحاجة إلى فعلها.
- تبـني قضـية محـددة والاصـرار على المضي فيها قدما.

مرتكزات القيادة

- موقــع القيــادة حــق مشــروع لجميــع الأفراد.
- لا يتبوأ موقع القيادة الا من تتوفر فيــه ســمات ومهــارات تؤهلــه لشــغل هــذا الموقــع بكفــاءة، كمــا يقــول أحــدهم قائلا:

" إذا لم يكن صدر المجالس سيدا فلا خير فيمن صدرته المجالس"

- القيادة والتــابعون شــركاء، ويشــكلون فريــق عمــل متعــاون يســعى لتحقيــق اهداف المنظمــة في ضــوء الامكانــات والفــرص المتاحــة والتحــديات الــتي تــواجههم ويتحملــون المســؤولية معــا عن نجاحات المنظمــة واخفاقاتهــا في إطــار علاقــة ايجابيــة مؤسســة على الثقة والولاء والتعاون وقبول الاختلاف والتعدديـــة والاســـتعداد لمواجهـــة التغـــيرات والازمـــات والتحـــديات والمنافسة (35).

- تقـع على القيـادة مسـؤولية متابعـة التغيرات في قـوة المنظمـة وضـعفها وعليها تعزيز قوة المنظمة باسـتمرار (36).
- اعتماد المرونة في الخطط والاهـداف والقـرارات والعلاقـات مـع التـابعين وبيئة المنظمة.

القيادة الحقة والقيادة الزائفة

تتميز القيادة الحقـة بشخصـية مـؤثرة وقـدرات متمـيزة، وتركـز جـل اهتمامهـا على تحقيق اهـداف التـابعين والمنظمـة، وتحول المواقـف الصـعبة والتحـديات الى طاقة اضافية تجعل المنظمة الـتي تتـولى قيادتها ناجحـة بجميـع المقـاييس، وتكـون للتـــــــابعين وليس عليهم وتتمكن من اقنـاعهم بقبـول رسـالتها والالـتزام بهـا وتنفيـذ تعليماتهـا ومنحهـا الثقـة والـولاء طوعـا وليس خوفـا وإذعانـا، وتجعلهم يشـعرون بحـاجتهم الماسـة الى نهجهـا

واســلوبها وبراعتهــا في عملها[37]، وهي بـدورها تحـترمهم وتثـق بهم وتمكنهم من تحقيــق اهــدافهم وتنمي علاقاتهــا معهم وتشــركهم معهــا في المكتســبات وفي عمليات التخطيط وتحديد الأهداف وصــنع القــرارات، وتنســب الانجـازات المتمـيزة لدورهم الفاعل.

ويصــف احــد المــؤرخين في القــرن السابع عشر أوليفر كروموبل، الــذي عين حاكمـا للورديـة البريطانيـة بعـد الحـرب الاهليـة الـتي أطـاحت بالملـك شـارلس الأول عـــــام 1642، قـــــائلا: "لم يكن كروموبل رجلا واحدا، اي فرد واحد محـدد الملامح، بــل كــان كرومــويلين متعــددين وكـل واحـد مرتبـط بـالآخر بفضـل قدرتـه الهائلة، فقد كان كروموبل الانسان الحــق البســيط المتعــاطف الحــالم ذا الرؤيــة، وكان كروموبل العنيف الصـاخب المتنمـر الغضوب، وكان كروموبل الجنرال العــازم

ذا الارادة الحديديـــة، وكـــان كرومويـــل السياسي الماهر رجل الحيلـة الـذي ليس لديه مبادئ ترشده، وكان كرومويل القادر على اقتراف اعمال وحشية"[38].

أمـا القيـادة الزائفـة فهي شـكل من أشكال ادّعـاء القيـادة، وتتمـيز بانهـا تهتم بالألقـاب وتركـز على مصـالحها ومصـالح بطانتها على حساب المنظمـة والتـابعين، وتنســب لنفســها جميــع الإنجــازات، ولا تمتلـــك القـــدرة والكفـــاءة على إقنـــاع التـــابعين على قبولهـــا كقيـــادة لهم ولا يتبادلون معهـا الثقـة والتعـاون ويشـعرون بانهـــا هي الســـبب الـــرئيس في تـــدني انتاجيتهم وتدهورهم ماديا ومعنويا.

ويؤكـــد مـــا تقـــدم ان على التـــابعين تشـــخيص القيـــادة الزائفـــة بموضـــوعية شـــديدة وبأســـرع وقت ممكن، ولا ســـيما القيادة التي تتسلق على اكتـافهم وتظهـر امـــــامهم بانهــــا أكـــــثر منهم اهتمامــــا

بمصالحهم، ولكنها تخذلهم وتركز على مصالحها الشخصية عندما تصل الى غاياتها، لاجل اتخاذ اجراءات تحد من سلوكاتها التي تلحق بهم والمنظمة اضرارا فادحة.

القيادة الحقة تحمل صفات امة

يخبر القرآن الكريم ان الله تعالى اعد سيدنا إبراهيم ليكون جامعا لصفات جميع الخير الذي تحمله امة كاملة فقد كان امة في سلوكه وعبادته وحنفيته

القيادة علم ومهارة واخلاق

بات ينظر الى القيادة على انها علم وفن التأثير في التابعين وإلهامهم لتقديم افضل ما لديهم في اداء الاعمال، فهي علم ولها ثمة قواعد وأسس علمية لا بد من مراعاتها في التخطيط واتخاذ القرارات وتوجيه التابعين وحفزهم ومتابعتهم وتقويمهم، وجمع المعلومات

والبيانــات المتعلقــة بالمنظمــة وبيئتهــا والتــابعين، وتوظيــف الفــرص ودراســة المشكلات والتحديات وتحليلها، وفي ذات الـوقت هي مهـارة تمكن من يمتلكهـا من التعامـل مـع التـابعين والتـأثير فيهم، كمـا انها اخلاق ومثل عليا تجسدها القيـادة في سـلوكها وعلاقاتهـا وتقصـد بهـا الخـير والصواب وتبتعد عن الشر والخطـأ لأجـل الفوز بقبول التابعين واحترامهم واتخاذهـا قدوة [39].

الفرق بين القيادة والإدارة

ليس الهدف من المقارنة بين القيــادة والإدارة اثبـــات افضـــلية احـــداهما على الأخرى، فالقيادة ليست بالضرورة افضـل من الادارة أو بديلا عنها، فهما نظاما عمل مختلفـان ولكنهمـا متكـاملان لكـل واحـد منهما وظائفه وانشطته وكلاهما ضروريان لنجاح المنظمات، وإنما الهدف هو توضيح

ضـرورتهما وأهميـة التكامـل بينهمـا ودور كل منهما في تحقيـق أهـداف المنظمـات واهداف التابعين، وفي ذات الـوقت ازالـة الفوضى في المفاهيم في الحياة العملية، ولا سيما لدى الـذين لا زالـوا يسـتخدمون الكلمــتين بالتبــادل interchangeably، وفيما يأتي اهم اوجـه الفـرق بين القيـادة والإدارة:

- القيــادة منتخبــة، وتســتمد ســلطتها وصــلاحيتها من شخصــيتها ورســالتها ومن ولاء التابعين لهـا وارتبـاطهم بهـا والتفافهم حولهـا واحـترامهم لهـا ومن ثقتهم بهــــا، وليس من اللقب الـــــذي تحمله؛ اما المدير فهـو معين ويسـتمد سلطته من موقعه.
- قوة تـأثير القيـادة في التـابعين اقـوى من قوة تأثير المدير في العاملين.
- القيادة تقود الأفراد بينمـا الإدارة تـدير الامور.

- تتعامل القيادة مع التغيير، وتركـز على تطوير ارتباط التابعين بالمنظمة؛ بينما تتعامـل الإدارة مـع التعقيـد وتسـيطر على الموارد وتركز على الانتاجية.
- تشرك القيادة التابعين معها في اعداد الخطــط وتحديـــد الأهـــداف وصـــنع القـــرارات وتلهمهم لتنفيـــذها وتبعث فيهم الامـــل وتلهب فيهم الحمـــاس، وتحفـــزهم للتغلب على الصـــعوبات، وتجعلهم يــدعمون رؤيتهــا وأهــدافها، وتســتخدم دائمــاً ضــمير المخــاطب (أنتم) او ضـمير المتكلم (نحن)؛ بينمـا يحــدد المــدير الأهــداف للمرؤوســين ويطلب اليهم العمـــل على تحقيقهـــا، وتكون توجيهاتـه واوامـره ملزمـة لهم ولا يحـــق لهم الاعـــتراض عليـــه او مخالفته، ويثـير الخـوف او الرهبـة في نفوســــــهم من خلال الوعيـــــــد او العقوبــات، ويســتخدم غالبــاً ضــمير المتكلم (أنــا)، فهــو يقــول لهم اذهبــوا

واعملـوا؛ ويقـول الـرئيس الأمـيركي أيزنهاور في هذا السياق "القيـادة هي فن جعل شخص آخر ينجز عملاً ترغب القيادة بإنجـازه وهـو راغب بإنجـازه"، ويقـــول لمايروســتربيوس "بإمكانـــك إدارة ما لا تفهمـه، ولكنـك لا تسـتطيع أن تقود ما لا تفهمه".

- تركـز القيـادة على الاهتمـام بالتـابعين وتســعى الى توطيــد العلاقــات بينهــا وبينهم، وتأخــذهم إلى آفــاق أوســع، وتتصــــل بهم بأســـاليب تـــؤثر فيهم، وتجعلهم راغبين في تحقيــق الأهـداف الــتي يتعين عليهم تحقيقهــا، وتعمــل معهم بروح الفريق، وتكون قدوة لهم، وتركــــــز على تطـــــــويرهم، وتهتم باســتقرارهم النفســي والاقتصــادي، وتمنحهم الصلاحيات، ولا تخشـى منهم على موقعها، وتأسر قلوبهم وعقـولهم وتلهمهم لتقــديم المزيــد، وتســتخرج منهم أفضـــل مـــا لـــديهم، وتجعلهم

يشعرون ان العمل مباراة لهو؛ اما الإدارة فتركز على الأنظمة وهيكل العمل والإنجاز والأداء والتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وتهتم بالجزئيات والتفاصيل.

- ينصب اهتمام القيادة على إحداث تغييرات مفيدة في المنظمة؛ بينما ينصب اهتمام الإدارة على إدارة النظام الحالي للمنظمة.
- تهتم القيادة بالتغيير والرؤى والتطوير والتحسين والمبادرات والأهداف الاستراتيجية وترسيخ روح الفوز في التابعين، وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وتحرص على الابتعاد عن الخوض في التفاصيل، وتكون طريقة تفكيرها غير مقيدة بالتعليمات والأساليب؛ بينما تحرص الإدارة على المعايير وإتقان الأداء وحل المشكلات والاهتمام باللوائح والنظم.

- القيــادة تقــود التــابعين؛ امــا الإدارة فتسوق العاملين.

ويظهــر ممــا تقــدم ان اغلب الــذين يطلق عليهم قـادة في منظمـات البلـدان المتنامية هم في الحقيقة ليسوا بقادة ولا يمتلكـون المواصـفات الـتي تجعـل منهم قادة مؤثرين في سلوك التـابعين وادائهم، وما هم الا مدراء يمتلكون سلطة رســمية مســتمدة من المواقــع الوظيفيــة الــتي يشغلونها، فضلا عن ذلك فـانهم يشـغلون تلـك المواقـع ليس على أسـاس الكفـاءة والخـــبرة وإنمـــا لاعتبـــارات سياســـية واجتماعيـــة واقتصـــادية وغيرهـــا من الاعتبارات الأخرى.

دور القيادة في نجاح المنظمات

يعد جاك ويلش أسطورة في إدارة الأعمال في العصر الحديث فقد كان رئيس مجلس إدارة شركة جنرال الكتريك الامريكية ورئيسها التنفيذي (1981 - 2001)، وقد اصبحت تلك الشركة بسبب قيادته ناجحة بكل المقاييس بعد ان كانت تعد من الشركات الفاشلة، فقد رفع قيمتها السوقية market value خلال 20 عاماً من 12 مليار دولار إلى أكثر من 400 مليار دولار، وارتفع سعر سهم الشركة خلال قيادته 4000 في المئة.

وقد تمكن جاك ويلش من تحقيق جميع النجاحات بسبب اتخاذه اجراءات عدة منها الاهتمام بالتابعين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتركيز على التابعين المتميزين بالكفاءة، والغاء البيروقراطية، ووضع التابعين في ثلاث مجموعات هي:

- المجموعة الاولى وهؤلاء يشكلون 20 في المئة من مجموع العاملين: وهم أفضل العاملين تميزا في الاداء، وهم من ينبغي الاهتمام بهم وتقديم أفضل المحفزات والرواتب لهم.

حـــالات تـــزداد فيهـــا الحاجـــة إلى القيادة

لن يُعدم البينة والـدليل كـل من يتـابع بموضوعية وواقعية تطـور الاحـداث الـتي مـرت بهـا الانسـانية على ان الحاجـة إلى قيـادة كفء وفاعلـة ومـؤثرة في سـلوك التـــابعين وادائهم وقـــادرة على تحقيـــق أهداف تنافسية تزداد باسـتمرار ولا سـيما في الحالات الآتية:

- وقتمــا تتفــاقم الازمــات والمشــكلات والتحديات والاخطار وترتبــك الاوضــاع وتـــزداد الخســـائر، وعنـــد اشـــتداد المنافسة بين المنظمات[40].
- حينما يشعر التابعون بـالخوف والقلـق وتــزداد الضــغوط عليهم وتضــيق بهم السـبل يتطلعـون نحـو قيـادة تكـون بمثابة ربَّان السفينة والطاقـة الدافعـة والدفة الموجهة، ومخزن الحلول الـتي تخرجهم إلى بر الأمان.

- عنـــدما يكـــون حجم المنظمـــة كبـــيرا ونشاطاتها متعـددة، وفيهـا العديـد من العـــاملين المختلفين في أهـــدافهم وطموحـــاتهم وارائهم وأســـاليبهم في مواجهـــة المشـــكلات والتحـــديات وتستشري بينهم الخلافات، ولذلك قال الرسـول محمـد "اذا كنتم ثلاثـة في سـفر فـامّروا احـدكم" حرصـا منـه على إناطة أمر الأفراد إلى قائد يكـون أحســـــنهم أخلاقـــــا وأرفقهم بهم ليرشـــدهم إلى الصـــواب ويحســـم الخلافـات بينهم ويحـدد لهم الاهـداف التي يتعين عليهم تحقيقها [41].
- عندما تتلاحق التغيرات وتتصاعد قـوى التغيـــير في المجتمـــع على مختلـــف الصعد.
- حين يشـعر التـابعون انهم بحاجـة إلى قيـــادة شـــجاعة تتصـــدى لمـــا لا يستطيعون التصـدي له [42]،ـ او عنـدما يتخـاذلون quail عن احـداث التغيـير

الـذي يمكّن المنظمـة من الاسـتمرار والتطور[43].

- عندما تتدنى انتاجيـة المنظمـة (نوعيـا وكميـا)، أو يرتفـع مسـتوى الهـدر في مواردهـــا، أو تتصـــاعد شـــكاوى المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، أو تكـــثر شـــكاوى التـــابعين وتتعـــاظم الصراعات فيما بينهم.

حالات تزداد فيها الحاجة إلى القيادة

النموذج الاول:

عندما اشتد تعذيب فرعون لبني اسرائيل فقد كان يسومهم سوء العذاب ويذبح ابناءهم ويستحيي نساءهم، بعث الله سبحانه وتعالى موسى عليه السلام قائدا لهم لإخراجهم من اضطهاد فرعون: "فَأَرْسِلْ مَعَنَا بَنِيٓ إِسْرَٰٓءِيلَ وَلَا تُعَذِّبْهُمْ قَدْ جِئْنَٰكَ بِـَٔايَةٍ مِّن رَّبِّكَ وَٱلسَّلَٰمُ عَلَىٰ مَنِ ٱتَّبَعَ ٱلْهُدَىٰٓ".

النموذج الثاني:

حينما أُخرج بنو إسرائيل من ديارهم من بعد موسى عليه السلام وتعرضوا للهوان وأُسر ابناؤهم اجتمع اشرافهم وتشاوروا ثم ذهبوا إلى نبيهم الذي يشرف على انفاذ الأعمال ولا يباشرها، وقالوا له ان يبعث لهم ملكا (قائدا) ليتولى قيادتهم وتوجيههم وحفزهم لتحقيق اهدافهم في حربهم المشروعة مع عدوهم الذي

مستويات الاهتمام بالقيادة

يكــون الاهتمــام بالقيـادة على أشــده في المجتمعــات المتطــورة انطلاقــا من ايمانها بان مستقبلها مرهون الى حد كبير بجــدارة القيــادة على تحقيــق الاهــداف المطلوبة، ولذلك فأنها تعهـد بالقيـادة الى أفضــل الافــراد خــبرة وكفــاءة وســلوكا ومعرفة بالحاضـر واحتمـالات المسـتقبل، وقـــدرة على تنســـيق جهـــود التـــابعين والارتقــاء بمعنويــاتهم وحفــزهم لتقــديم الافضــل في الاداء والســلوك وتوظيــف الموارد والفرص المتاحة بكفاءة في بيئــة تتمــيز بالمنافســة والتحــديات وتشــهد تحـــولات كبـــيرة على جميـــع الصـــعد باستمرار.

ولكن الاهتمــــــــام بالقيـــــــــادة في المجتمعـــــــات المتخلفـــــــة لا زال دون المستوى المطلوب رغم أهميتها ولا سيما

في المرحلة المعاصرة، ويرجـع ذلـك إلى عدة عوامل من اهمها:

- تجهل المجتمعات المتخلفـة أهميـة دور القيــادة في توحيــد صــفوف التــابعين وحفـزهم لتحقيـق الأهـداف المطلوبـة، وتنظر اليهـا كمنصـب ووجاهـة ومغـانم وامتيازات فحسب.
- لا زال موقــع القيــادة في المجتمعــات المتخلفـة يُشـغل على وفـق اعتبـارات ليس لهــا علاقــة بالكفــاءة والخــبرة والمؤهلات.
- ينصب اهتمام القيادات في المجتمعـات المتخلفــــة على تحقيــــق مصــــالحها الشخصـية، او تنفيـذ اجنـدات الجهـات الـتي مكنتهـا من الحصـول على موقـع القيادة.
- لا زالت القيــــادة في المجتمعــــات المتخلفة تستأثر بوضع الخطط وتحديـد الاهـداف واتخـاذ القـرارات ولا تفسـح

المجـــال للتـــابعين للتعبـــير عن آرائهم بصدد مختلف القضـايا، فضـلا عن ذلـك توظف اساليب الاكراه في قيادتهم.

- تعتمــد القيــادات في تلــك المجتمعــات سياسة الغاية تبرر الوسيلة وليس لديها مبـــادئ ثابتـــة، وتســـتقطب حولهـــا المــتزلفين والمــادحين وتبعــد الاكفيــاء الشــجعان، وتشــغل الجميــع بأزمــات مفتعلــة لكيلا ينتبهـوا الى نقص كفاءتهـا وانحراف سلوكها.

معضلات القيادة

ان من أكثر القرارات اهمية وخطورة بالنســـبة الى الانســـان، ولا ســـيما في المجتمعات المتقدمة، هو اقدامه على ان يصبح قائدا لأفراد مختلفين في التوجهـات والحاجـــات ويجعـــل من نفســـه صـــمغا ليصيرهم كتلة واحدة يشــد بعضــها البعض وروحا تحــركهم نحــو اهــداف محــددة، ولا

سيما في بيئة مثقلة بالتحديات والمشكلات ونقص الفرص، وتحدث فيها تغيرات حادة وبصورة مفاجئة.

وقد اوضح الرسول محمد ﷺ لأبي ذر الغفاري رضي الله عنه معضلات القيادة قبل أكثر من اربعة عشر قرنا عندما طلب أن يؤمره قائلا "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها امارة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذ بحقها وأدى الذي عليه فيها"، كما قال ﷺ: "إنكم ستحرصون على الإمارة وستكون ندامة يوم القيامة"، وقال ايضا "إن شئتم أنبأتكم عن الإمارة، أولها ملامة وثانيها ندامة وثالثها عذاب يوم القيامة، إلا من عدل"، كما حذّر ﷺ من اناطة مسؤولية القيادة لعاشقي السلطة والمتهالكين عليها، فقد روي أنّ رجلا قال له يا رسول الله، استعملني؟ فردّه النبيّ ﷺ قائلا: "إنّا لا نستعمل على عملنا من أراده" وعلّق

أبو الوليد على هذه الرواية بقولـه "السـرّ في ذلـك أنّ الولايـات أمانـات، وتصـريف في أرواح الخلق وأموالهم، والتسـرع إلى الأمانة دليـل على الخيانـة، ولا يخطبهـا إلا من يريـد أكلهـا، وإذا اؤتمن خـائن على موضع الأمانات كان كمن استرعى الذئب على الغنم، وهـذه الخصـلة تفسـد قلـوب الرعايـا على ملوكهـا: لأنّـه إذا اهتضـمت حقوقهم واكلت أمـوالهم فسـدت نيّـاتهم، وأطلقوا ألسنتهم بالدعاء عليها"، وهذا مـا جعـل الأخيـار والصـلحاء يتحرجـون من قبـول الامـارة "القيـادة" ويعـدونها من موجبات الاغراء والانحراف والتعالي على الناس، وتتجلى المعضـلات العديـدة الـتي تواجـه القيـادة المعاصـرة من خلال مـا يأتي:

- تقـع عليهـا مسـؤولية تحقيـق أهـداف استراتيجية مهمـة لهـا تـأثيرات كبـيرة على مستقبل التابعين والمنظمة.

- العمـل في بيئـة غـير مسـتقرة وفيهـا منافســة شــديدة وتحــديات كبــيرة وتحدث فيها تغيرات مثيرة على جميـع الصـــعد (السياســـية والاقتصـــادية والاجتماعيـــة والعلميـــة والتقنيـــة) معظمها خارج سـيطرتها وتتزايـد فيهـا احتمــالات نقص الفــرص والمــوارد، وتزدحم بأحداث وإشكالات ومفاجـآت ليس بالإمكان تفاديها.
- قيــادة اعــداد كبــيرة من التــابعين المختلفين في طموحــاتهم وطلبــاتهم وتطلعــاتهم، واشــراكهم في عمليـات التخطيـط وصـنع القـرارات المتعلقـة بالمنظمة، وتوجيههم واشباع حاجـاتهم وتوفير مساحة واسعة من الحرية لهم ومنحهم حـق الاعـتراض عليهـا عنـدما تمـنى بانتكـاس أو تـرتكب اخطـاء او عنــدما تطلب اليهم تغيــير توجهــاتهم واساليبهم وسلوكهم.

- تنفيذ اعمال مهمة تتطلب توظيف تقنيات ومهارات وخبرات واستراتيجيات، وتلبي طلبات زبائن تتغير باستمرار.
- يتوقع الجميع منها التميز والجرأة والمجازفة والشجاعة، وطرق ابواب غير مسبوقة رغم ضبابية المواقف والتحديات ونقص المستلزمات المطلوبة.
- كثرة مطالب التابعين.
- تتعرض خبرات التابعين ومعلوماتهم الى التقادم بسبب التطورات المذهلة في المجالات العلمية والتقنية.

تدني كفاءة التابعين

اعترف ما لي أيوكوكا، الرئيس السابق لشركة كرايسلر للسيارات، فقال: "من أكبر أخطائي المهنية تعيين بوب ايتون في وظيفة قيادية، لم يكن من اللائق أبدا أرتكاب مثل هذه الحماقة، فأيتون لم يكن يصلح لأي منصب إداري على الإطلاق، فقد كانت امكاناته لا تتعدى قدرات موظف صغير في قسم الصيانة".

- استغلال بعض التابعين العلاقات الحميمة التي تؤسسها القيادة معهم لصالحهم بدلا عن توظيفها في المجالات التي تحقق اهداف الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة) ويجعلون القيادة لا تحصد من علاقاتها الحميمة معهم الا رفض الامتثال لتوجيهاتها فيتعذر عليها انفاذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف وتكون لهذا انعكاسات سلبية خطيرة، وتؤكد الحقائق ان القادة الذين ازالوا المسافات بينهم وبين التابعين فقدوا تدريجيا الهيبة والمكانة المطلوبتين لتمكينهم من اداء دورهم القيادي بكفاءة، ولذلك عمد فرانكلين روزفلت الرئيس الامريكي (1933-1945) الى

اعتماد اسـلوب مشـاركة التـابعين في القيم والاهـداف مـع المحافظـة على ابقـاء مسـافة بينـه وبينهم ولم يسـمح ابدا بالغاء تلك المسـافة فتمكن بـذلك من ان يتمتـــع بعلاقـــات طيبـــة مـــع التابعين وفي ذات يبقى قائدا لهم [44].

الفصل الثالث

حقوق القيادة

الفصل الثالث

حقوق القيادة

كُتب الكثير عن مفهوم القيادة واهميتها وأهدافها ومسؤولياتها واخلاقياتها وانماطها وتأثيراتها في التابعين والمنظمات والاحداث والمواقف، ولكن ما كُتب عن حقوقها على التابعين والمنظمة لا زال قليلا جدا وأقل وضوحاً، وسبب ذلك هو اعتقاد الجميع بأن من يشغل موقع القيادة يتمكن من منح نفسه ما يشاء من الحقوق، لكن الامر ليس كذلك مطلقا، ولا سيما في المجتمعات المتقدمة، وقد تكون المسألة أوسع لو أمعنا النظر في هذا الموضوع، فكما يقع ظلم من القيادات على التابعين كذلك قد يقع ظلم من التابعين على قياداتهم عندما يبخسونها حقوقها.

ويعـرض هـذا الفصـل حقـوق القيـادة على التـابعين لكيلا يقعـوا بظلم قيـادتهم، والقيـادة الـتي نحن بصـدد حقوقهـا هي القيادة الـتي تـؤدي مسـؤولياتها المتعلقـة بتحقيـق أهـداف المنظمـة في الاسـتمرار والتطـور وتمكن التـابعين من الحصـول على حقـوقهم، فـإن كـانت على هـذا المسـتوى كـان لهـا حقـوق على التـابعين وعلى المنظمة يجب ان تحصل عليها غير منقوصـة لكي تكـون راضـية مرضـية ومحفزة ذاتيا لتجويد ادائها وسلوكها.

أهمية حصول القيادة على حقوقها

يؤكد الإمام علي بن ابي طالب (رض) في رسالته لعامله في مصر مالك الاشـتر النخعي اهميـة حصـول القيـادة على حقوقهـا قـائلا "فليسـت تصـلح الرعيـة الا بصـلاح الـولاة، ولا تصـلح الـولاة الا باسـتقامة الرعيـة، فـاذا أدت الرعيـة إلى

الوالي حقه، وادى الوالي إليها حقهـا، عـز الحـــق بينهم، وقـــامت منـــاهج الـــدين واعتـــدلت معـــالم العـــدل، وجـــرت على اذلالها السنن، فصلح بذلك الزمان، وطمع في بقاء الدولة، ويئست مطـامع الأعـداء، امـــا اذا غلبت الرعيـــة وَالِيَهـــا، واجحـــف الـــوالي برعيتـــه، فتظهـــر معـــالم الجـــور، وتكثر علل النفوس، فلا يستوحش لعظيم حق عطل، ولا لعظيم باطل فعـل، فهنـاك تذل الأبرار، وتعز الاشرار"[1].

مواصفات القيادة التي تستحق الحقوق

ليس كل قيادة تترتب لها حقـــوق على التابعين وعلى المنظمة الا القيادة الكفؤة العادلـــة الـــتي تـــؤدي مـــا عليهـــا من مســـؤوليات قِبَـــل المنظمـــة والتـــابعين بكفـــاءة وقـــد عمـــرت نفســـها بالفضـــائل والمحبـــة والتعـــاون والإيثـــار والطمـــوح والتواضـــع والمرونـــة والخُلـــق الحســـن

والزهـــد والصـــبر والحلم، وتحـــررت من الأنانية والحقد والكـبر والغطرسـة ورغبـة التســـــلط والرذائـــــل ودنايـــــا الأمـــــور وسفاسفها، وفي ذات الوقت كانت ضنينة بنفسـها وتمنعهـا ممـا لا يحـق لهـا، وتتقي اللـه تعـالى في نفسـها واهلهـا وخاصـتها، وتمنح التـــابعين الافضـــلية على نفســـها وتهتم بهم وتـــرعى مصـــالحهم وتجعلهم شركاء لها في المكتسـبات وفي عمليـات التخطيـــط وتحديـــد الأهـــداف وصـــنع القرارات، اضافة الى كل مـا تقـدم تتمـيز بحلم يتسع للهموم التي تضيق بهـا صـدور التابعين كما يقول احدهم:

"وصدر فيه للهم اتساع
إذا ضاقت من الهم الصدور"

بالإضـــافة الى ذلـــك تتمـــيز بالأمانـــة والصدق حتى يوثق فيما تقوله وتؤديـه ولا تطمـع فيمـا ليس لهـا بـه حـق، ولا تغش فيما قد استنصـحت فيـه وتتجنب العـداوة

والشحناء بينها وبين التابعين فإن العـداوة تمنعهـا من التعـاطف معهم وتصـدها عن التناصف، وان تمتلك الذكاء والفطنة حتى لا تدلس عليهـا الامـور فتشـتبه، ولا تمـوه عليها فتلتبس، فلا يصح مع اشتباهها عـزم ولا يصلح مع التباسها حزم، وتكون كريمة في استحسـانها، وسـخية في ثنائهـا على التابعين والآخـرين، ولا تتصـيد اخطـاءهم، وانمـــا تبحث عن كـــل حســـناتهم لتثـــني عليهم، ولا تكون من أهـل الهـوى فتخـرج من الحـــق إلى الباطـــل ويـــدلس عليهـــا المحق من المبطل، فإن الهوى يخدع لبها ويصرفها عن الصواب[2]، وتتحكم بلفتاتهـا وحركاتها لتزيـد من تأثيراتهـا في الاخـرين في ضوء معرفتها بما يسرهم وما ينفرهم عنهـا، وتعلم جيـدا مـتى ينبغي ان تتحـدث ومـــتى تتوقـــف عن الحـــديث ومـــع من تتحـــدث، وتنتقي عباراتهـــا بدقـــة عنـــدما تتواصـل مـع التـابعين وتـوجز الكثـير من المعـاني في القليـل من الكلام، ويقـول

محمد بن يزداد وزير المأمون في هذا الصدد[3]:

"إصابةُ معنى المرءِ روحُ كَلِمِهِ
فإن أخطأ المعنى فذاك مَوَاتُ

إذا غاب قلبُ المرء عن حفظ لفظه فيقظتُه للعالمين سباتُ".

وصفوة القول يتعين على القيادة ان تحرص على ان تجعل سيرتها بين التابعين تخلو قدر الإمكان من الاستبداد والأخطاء والانحرافات والافعال السيئة، وتصنع لنفسها ذاتاً تتميز بمواصفات تمكنها من الفوز بقلوب التابعين وعقولهم ليتحفزوا الى تمكينها من الحصول على حقوقها كاملة وغير منقوصة وهم راغبون في ذلك بل يتسابقون أو يتزاحمون متنافسين في تقديم الافضل لها دائما.

موقف القيادات من حقوقها

تقع القيادات من حيث موقفها من حقوقها في ثلاث مجموعات كالاتي:

- قيادات تعمل على وفق مبدأ كل شيء لأنفسنا ولا شيء لغيرنا فتُرتب لنفسها حقوقا أكثر من استحقاقاتها، وتتميز هذه القيادات بالطمع والجشع والانانية ورغبة الاستحواذ على المكتسبات بجميع الاساليب المشروعة وغير المشروعة، حتى لو ادى ذلك الى حرمان التابعين من حقوقهم والحق بهم اضرارا اقتصادية واجتماعية ونفسية [4].

قيادات ترف

القيادة تستولي على ممتلكات التابعين

النموذج الأول:

يخبر القرآن الكريم عن ملك في ايام موسى عليه السلام كان يستولي على ممتلكات الاخرين غصبا في قوله تعالى "أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَاءَهُم مَّلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا"

النموذج الثاني:

يستولي رئيس قبيلة اشانتي (تنطق احيانا اسانتي) في دولة غانا على الذهب

الى

ذات

، من

هوم

ـيء

وتركــه، والزهــادة في الشــيء خلاف الرغبة فيه، أو هو القناعة باليســير من الشيء رغم الرغبة فيه، ولا يطلق هذا الوصف إلا على من تيسر لـه أمـر من الأمور فأعرض عنه وتركـه زهـداً فيـه، وأما من لم يتيسّر له ذلك فلا يقال إنه زهد فيه؛ وتوصف القيادة بانهـا زاهـدة عنــــدما تتمكن من الحصـــــول على حقوقهــــا ولكنهــــا تكتفي باقــــل من مستحقاتها مـؤثرة التـابعين والآخـرين على نفسها رغم خصاصــتها، ولــذلك لا توصف القيادة بانها زاهدة عندما تترك حقوقهـا لعـدم قـدرتها على الحصـول

عليهــا، وقــد امتــدح اللــه تعــالى هــذا الصــنف في قولــه تعــالى "وَلَا يَجِـدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَــةٌ"[5].

وتتمـيز القيـادة الزاهـدة بحقوقهـا بانها تتخلـق بالمبـادئ الانسـانية الـتي تكبح جمــاح النفس حين نزوعهــا الى بخس حقوق الاخرين، وتصب اهتمامها على شؤون التابعين والمنظمـة وليس على الحصـــــــول على المزيـــــــد من المكتســــبات الشخصـــية، ويســــهم سلوكها هذا في رفـع مكانتهـا وهيبتهـا بين التـابعين ويـترك لهـا ذكـرى طيبـة في نفوسهم ويحثهم على الاقتداء بهــا وتجويـــد ادائهم وســـلوكهم من اجـــل تمكين المنظمـــــة من الاســــــتمرار والتطور.

ويظهر من دراسة السيرة النبوية العطرة ان الرسول محمدا كان أفضل الزاهدين ولا سيما بعدما توفرت له الأموال الطائلة بعد الفتوحات، وكان أجود الناس ليتخذ منه الصحابة اسوة في الزهد، ولذلك أزداد رفعة بين التابعين، بالإضافة الى ذلك كان يوصي أصحابه بالزهد كما جاء في حديث سهل بن سعد الساعدي رضي الله عنه قال: جاء رجل إلى النبي فقال: يا رسول الله دّلني على عملٍ إذا عملته أحبني الله وأحبني الناس؟ فقال: "ازهد في الدنيا يحبك الله، وازهد فيما في أيدي الناس يحبك الناس"[(6)]، وكان يقول: "من كانت الدنيا همه، فرق الله عليه أمره، وجعل فقره بين عينيه، ولم يأته من الدنيا إلا ما كتب له، ومن كانت الآخرة نيته، جمع الله له أمره، وجعل غناه في قلبه وأتته الدنيا وهي راغمه"[(7)].

وقد وجّه علي بن أبي طالب كرم الله وجهه كتاباً إلى الأشتر النخعي واليه على مصر تضمن وجوب الالتزام بعدة مبادئ في القيادة منها الزهد.

قيادة تزهد بحقوقها

انتحب عمر بن عبد العزيز حين علم أن ابن عمه سليمان بن عبد الملك عهد إليه بخلافة المسلمين من بعده، وبعد توليه الخلافة مباشرة صعد على المنبر وعرض على الناس أن يخلع نفسه ليختاروا غيره، فقال له الناس، بل نبتغيك أنت ... وأتوا له بموكب الخلافة فترك الموكب وركب بغلته ومضى.

وقد بدأت تظهر عليه ملامح الورع والتقوى في أول يوم له في الخلافة ومن تلك الملامح انه خيّر مواليه بين المكوث معه على عشرة دنانير أو التخلي عن خدمته، وعزل كل القضاة الذين كانوا في عهد الحجاج، فقال له أحدهم: "يا أمير المؤمنين، قد عملت مع الحجاج شهرا واحداً فلِمَ تعزلني؟" فقال له "يكفيني أن الحجاج رضي عنك وعينك"، وطلب من زوجته أن تدع حليها وجواهرها في بيت مال المسلمين أو أن يطلقها، فأبت أن تتركه وتخلت عن كل

مديات حقوق القيادة

يتعين على القيادة ان تدرك جيدا انهـــا مفوضـة من قبـل التـابعين وأنهـا تسـتحق الحقوق مقابل دورهـا في انجـاز الاعمـال الـــتي تحقـــق اهـــداف المنظمـــة وتوحـــد التابعين وتحفزهم لأداء الاعمـال بالكفـاءة المطلوبة وتمكنهم من بلوغ اهـــدافهم من تـــابعيتهم لهـــا، وانهـــا ليس من حقهـــا ان تتمادى في توسـيع حقوقهـا على حسـاب حقـــوق المنظمـــة والتـــابعين، وفي ذات الوقت لا تتعسف عندما تتمتع بحقوقها.

وتؤكد الحقائق ان اغلب القيـادات في المجتمعـات المتقدمـة تقـف عنـد حـدود حقوقهـا لعلمهـا بانهـا خاضـعة لمسـاءلة

التابعين ومحاسبتهم لها على وفق قوانين وقيم اخلاقية تمنعها وتردعها من التمـادي في حقوقهـا، كمـا ان التـابعين في تلـك المجتمعـات بسـبب وعيهم وشـجاعتهم لا يسـمحون لهـا ان تسـتغل موقعهـا في الحصـول على اكـثر من مسـتحقاتها، اما القيـادات في المجتمعـات المتخلفـة فتتمادى في توسيع حقوقها وتحصـل على امتيازات اكـثر بكثـير من اسـتحقاقها رغم انهـا غـير مؤهلـة لشـغل موقـع القيـادة بسـبب غيـاب القـوانين والقيم الاخلاقيـة الـتي تمنعهـا وتردعهـا عن التمـادي في حقوقهـا، بالإضـافة الى ذلـك لا يصـدها التـابعين عنـدما تتمـادي في حقوقهـا ولا يسائلونها ولا يحاسبونها اما بسبب انتشار الفسـاد بين صـفوفهم، أو لجهلهم باسـتحقاقاتها أو خـوفهم منهـا، فضـلا عن ذلـك فأنهـا تـرغمهم على الخضـوع لهـا وتقديسها والتسـبيح بحمـدها ويعينهـا على ذلك الوعاظ المداهنون والمتزلفون الذين

يــبيعون دينهم وانســانيتهم بــدين تلــك القيــادات الظالمــة وليس هــذا فحســب وانمــا ينكــرون على التــابعين حقهم في التصدي لظلم القيادات بدلا عن ان يكونوا قـــدوة للتـــابعين في الوقـــوف ضـــدها متجاهلين قـول النـبي ﷺ: "أفضـل الجهـاد كلمة حق عند سلطان جائر".

اسباب تمادي القيادة في حقوقها

تتمادى بعض القيادات في حقوقها للأسباب الاتية:

- فساد القيادة وطغيانها وظلمها واستخفافها بالتابعين.
- غياب القوانين التي تمنع القيادة من التمادي في حقوقها.
- جهــل القيــادة بالآثــار الســلبية الــتي تترتب عن تماديها في حقوقهــا والــتي تنعكس عليهـــــا وعلى التـــــابعين والمنظمة.

- فساد التابعين أو تخاذلهم و/ أو جهلهم بحقوق القيادة.
- مبالغة مداهني القيادة والمتزلفين لهـا والمترزقين منها ووعاظهـا في تعظيم حقوقها.

اضرار تمادي القيادة في حقوقها

يلحـق تمـادي القيـادات في حقوقهـا على حسـاب حقـوق التـابعين وحقـوق المنظمة اضرارا بليغة بالمنظمة والتابعين ربمـا تمتـد الى عـدة سـنوات ولا تحصـد القيادة منه الا الانتكاس ومع ذلك لا زالت بعض القيادات لا تـدرك هـذه الحقيقـة ولا تستوعب العبر من القيادات الـتي تمـادت في حقوقها.

وحـري بالتوضـيح ان القيـادات في المجتمعات المتخلفة لا زالت تتمـادى في حقوقهـا وتركـز على مصـالحها وعلى مصـالح المقـربين منهـا والمـداهنين والمـتزلفين فتبخس التـابعين حقـوقهم

وتهمل مصالحهم ومصالح المنظمات التي تتولى قيادتها فتذوق وبال توجهاتها وتكون عاقبتها خسرا وتحصد كره التابعين ونفورهم منها، ولا يقف الامر عند ذلك الحد وانما يناصرون عليها اعداءها، ومن الامثلة البارزة على هذه القيادات في المرحلة المعاصرة بارك غيون هاي رئيسة كوريا الجنوبية وجمال عبد الناصر رئيس مصر (1955 – 1970) ونيكولاي تشاوتشيسكو رئيس رومانيا (1974 – 1989) وصدام حسين حاكم العراق (1979 – 2003) ومعمر القذافي حاكم ليبيا (1977 – 2011).

التابعون سبب في تمادي القيادة في حقوقها

ورجال السيرك يلتفون حولي
واحد ينفخ نايا...
واحد يضرب طبلا
واحد يمسح جوخاً ... واحد يمسح نعلا...
منذ أن جئت الى السلطة طفلا...
لم يقل لي مستشار القصر (كلا)
لم يقل لي وزرائي أبدا لفظة (كلا)
لم يقل لي سفرائي أبدا في الوجه (كلا)
إنهم قد علموني أن أرى نفسي إلها

طبيعة حقوق القيادة

تـترتب للقيـادة المؤهلـة لاسـتحقاق الحقـوق مجموعتـان من الحقـوق، تضـم المجموعة الاولى حقوقها على المنظمـة، وتشـمل المجموعـة الثانيـة حقوقهـا على التابعين، ونسـتعرض فيمـا يـأتي اهم تلـك الحقوق:

اولا: حقوق القيادة على المنظمة

ينبغي ان تحصل القيادة من المنظمة على حقـوق مقابـل اضـطلاعها بالأعمـال الـتي تجعـل المنظمـة تبلـغ أهـدافها في

الاســـتمرار والتطـــور رغم التحـــديات والمنافســـة ونقص الفـــرص، ومن تلـــك الحقوق: رواتب او اجـور مجزيـة تتناسـب مـع مؤهلاتهـا وكفاءتهـا وأهميـة موقعهـا والاعمال المكلفة بها، وصلاحيات تتناسب مع مسـؤولياتها، وفـرص لتطـوير خبراتهـا ومعلوماتهـا، اضـافة إلى خـدمات مناسـبة (ســكن وتــأمين صــحي وغيرهــا من الخدمات الضرورية) لكي ينصب اهتمامها على انجــاز اعمالهــا وتحقيــق انجــازات متميزة.

ثانيا: حقوق القيادة على التابعين

تـترتب للقيـادة على التـابعين حقـوق عديدة ان هي مكنتهم من بلـوغ اهـدافهم واشــبعت حاجــاتهم الماديــة والنفســية والاجتماعية بأساليب انسانية، وفيما يـأتي اهم حقــوق القيــادة على التــابعين، ولا نختلـف مـع من يعتقـد ان هنـاك حقوقـا اخرى:

- ✓ حق الامتثال للقيادة
- ✓ حق مناصرة القيادة
- ✓ حق نصح القيادة
- ✓ حق توقير القيادة
- ✓ حق تمحيص ولاء التابعين
- ✓ حق حسن الظن بالقيادة
- ✓ حق رفض طلبات التابعين
- ✓ حق إلزام التابعين بالمحافظة على ممتلكات المنظمة
- ✓ حق محاسبة التابعين
- ✓ حق فرض العقوبات على التابعين المخالفين

حق الامتثال للقيادة

يشير امتثال التابعين للقيادة الى التزام بما تطلبه إليهم سواء كان ذلك الالتزام يتعلق بتنفيذ عملٍ معين أو الامتناع عن عمل معين ما دام ما تطلبه ليس فيه معصية لله تعالى ورسوله ويقع في حدود المعروف ويحقق اهداف المنظمة واهدافهم،

وقد اوجب الله تعالى الامتثال للقيـادة في قولــه تعــالى "يَـا أَيُّهَـا الَّذِينَ آمَنُــواْ أَطِيعُواْ اللّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَـيْءٍ فَـرُدُّوهُ إِلَى اللّــهِ وَالرَّسُــولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُــونَ بِاللّــهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَــنُ تَـأْوِيلاً"[8]، والمقصود بأولياء الامر من الجانب الديني المجتهـدون من فقهـاء المسـلمين، بينمـا يشير هـذا المفهـوم من الجـانب الـدنيوي الى القيادة في جميع المنظمات بـدءا من الــبيت ووصــولا الى اعلى مســتوى في الدولة.

ولا تتحقق سلطة القيـادة الا بامتثـال التابعين لها، فطاعتهم لها تجعل لوجودهــا بينهم دورا الغاية منه توحيدهم وتــوجيههم وحفزهم لتنفيـذ كـل مـا يسـهم في بلـوغ الاهــداف المنشــودة وفي خلاف ذلـــك فوجودها وعدمه سواء.

ويفـرض حـق الامتثـال للقيـادة على التـــابعين ان لا يعملـــوا عملا الا بعـــد موافقتها، ولا يمنحوا أنفسهم حق الاختيار إذا صــدر إليهم الامــر منها، وانمــا عليهم الاستجابة لها ان أمرتهم بشـيء واجتنـاب كـل مـا نهت عنه، والاسـتماع لهـا بتـدبر والالتزام بتنفيـذ توجيهاتهـا وتعليماتهـا في تجويد ادائهم وسلوكهم، والاتيان بمنجزات تعز المنظمة وتطورها، وليس تزيين قـبيح افعالها أو السكوت عن فجورها وظلمهــا، ويقول عمر بن الخطاب رضي اللــه عنـه: "لا اسلام بلا جماعة، ولا جماعـة بلا امـير، ولا امير بلا طاعة".

وينبغي ان يكـــون امتثـــال التـــابعين للقيادة كـاملا خالصـا لا يشـوبه التسـويف والتردد، اذ أن ترددهم في تنفيـذ أوامرهـا يفسـد عليهـا رأيهـا ويحـول دون تحقيـق الاهداف المطلوبة، وربما يكون ســببا في

انتكاسها وخسرانها خسراناً مبيناً وإن كانت في أعلى مراتب الصلاح.

طبيعة الامتثال للقيادة

يكون امتثال التابعين للقيادة اما اختيارا أو اضطرارا، فهو اختيار عندما يكون التابعون هم أنفسهم راغبين في الامتثال للقيادة وتنفيذ اوامرها وتوجيهاتها ونواهيها على أفضل ما يرام لاقتناعهم بما تطلبه إليهم، وينبغي للقيادة ان تسعى لتحقيق ذلك، اما الامتثال اضطرارا فيكون عندما لا يرغب التابعون في الانصياع لأوامر القيادة ونواهيها وتوجيهاتها اما لجهلهم بالأبعاد الحقيقية لما تطلبه اليهم أو لعدم ولائهم لها.

حفز التابعين للامتثال للقيادة

يتعين على القيادة ان تحرص على حفز التابعين للامتثال لها طوعا بمختلف الاساليب نظرا للانعكاسات الايجابية التي تترتب عن ذلك للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة)، وقد اخذت القيادات في المجتمعات المتقدمة بالعمل على وفق هذا عندما ترغب في جعل التابعين يمتثلون لها فتمكنت من نيل فوائد عديدة للجميع، اما القيادات في المجتمعات المتخلفة فلا زالت ترغم التابعين على الامتثال لها بأساليب منافية للمبادئ الانسانية فتحصد من ذلك الاخفاق في تحقيق الاهداف المطلوبة ونفور التابعين منها.

وتتوقف الاساليب التي توظفها القيادات لحفز التابعين للامتثال لها والاستجابة لما تطلبه إليهم على عدة متغيرات من أهمها: مساحة الحرية المتاحة للتابعين، ففي المجتمعات

المتطورة التي يتمتع التابعون بمساحة واسعة من الحرية توظف القيادات القوة الناعمة (الاقناع والحوار) أو توظف قوة المكافآت (المادية و/ او المعنوية) لحفزهم للامتثال لها، بينما لا زالت القيادات في المجتمعات المتخلفة توظف اسلوب العقوبات (إنهاء الخدمة أو التوبيخ او الحرمان من بعض الامتيازات وغيرها) لحمل التابعين للامتثال لها لأسباب عديدة منها: ان التابعين في تلك المجتمعات غالبا ما ينظرون إلى القيادة التي لا توظف العقوبات في ادارتهم بانها ضعيفة فلا يقيمون لها وزنا ولا يحترمونها ولا ينفذون تعليماتها، أو لرغبتها في بسط سيطرتها عليهم او جهلها بأهمية القوة الناعمة وكيفية توظيفها.

القيادة تكسب قلوب التابعين وعقولهم

ادرك توماس إدوارد لورنس (1888 ـ 1935) وهو ضابط بريطاني يطلق عليه لورنس العرب اشتهر بدوره في مساعدة القوات العربية خلال الثورة

عوامل تجعل التابعين يمتثلون للقيادة

يعتمد امتثال التابعين للقيادة على عدة عوامل، يتعلق البعض منها بالقيادة والبعض الاخر له علاقة بالتابعين، فأما العوامل التي تتعلق بالقيادة فهي قوة شخصيتها وخبرتها وكفاءتها ونمطها في القيادة، وتؤكد لهم استعدادها لأداء كل ما تطلبه منهم، واما العوامل التي تتعلق

بالتــابعين فتتضــمن اقتنــاعهم برســالتها وأهــدافها وولاءهم لهــا ورغبتهم بالتعــاون معها، ولــذلك ينبغي ان تلم القيــادة بتلــك العوامــل وتوظفهــا بدقــة متناهيــة وحــذر شــديد في ضــوء طبيعــة المواقــف الــتي تواجههـــا وطبيعـــة التـــابعين المطلـــوب حفزهم للامتثال لها لكي تحقــق الاهــداف التي تسعى اليها من امتثالهم لهــا بكفــاءة عالية، وفيما يأتي اهم تلك العوامل:

- المرتبات والاجور والمكافآت.
- الى افكار القيادة ومعلوماتها وخبراتها.
- العقوبات.
- مسوغات القرارات والاوامر.
- شخصية القيادة.

➢ المرتبات والاجور والمكافآت

يلتحــق التــابعون بالقيــادة ويعملــون معهــا من اجــل الحصــول على المرتبــات والاجور التي تمكنهم من اشــباع حاجــاتهم الماديــة والاجتماعيــة والنفســية، ولــذلك

تستطيع القيادة ان تغتنم مدى حاجتهم تلك في حملهم على الامتثال لها.

- **افكار القيادة ومعلوماتها وخبراتها**

تمنح حاجة التابعين الى خبرة القيادة ومعلوماتها القيادة سلطة، وتسمى هذا السلطة بسلطة الخبير أو العارف المحنك، ويسميها البعض سلطة المعرفة والحكمة والعلم، وهي تحفز الافراد للامتثال لمن يمتلكها، وقد ازدادت اهمية هذه السلطة بعدما اصبح من الواضح أن العلم يفرض نفسه على ميادين الحياة ويهيمن بسلطته على عقول البشر وأرواحهم بحيث اصبح كل إنسان يمتثل للعالِم العارف في مجاله، وتعد هذه السلطة في المرحلة المعاصرة من أهم السلطات التي تمتلكها القيادة بسبب التطور العلمي والتقني والمعرفي في جميع القطاعات الاقتصادية، ولذا ينبغي

ان يمتلك جميع القادة هذه السـلطة فهي ضـرورة لحفـز التـابعين للامتثـال للقيـادة والاستجابة لها على وفق معـايير المنطـق والعقل وحقائق العلم.

وتؤكـد الحقـائق ان التـابعين يمتثلـون للقيـادة وينفـذون مـا تطلبـه إليهم عنـدما يستيقنون اهميـة دور خبرتهـا ومعلوماتهـا وافكارهـا في تمكينهم من تنفيـذ الاعمـال بكفاءة تحقق لهم وللمنظمة نتائج ايجابية، شـريطة ان تـدرك القيـادة ان امتلاكهـا للمعلومـات والمهـارات لا يكفي في حـد ذاته لحمل التـابعين على الامتثـال لهـا مـا لم يستشعروا أهمية معلوماتهـا ومهاراتهـا في تطـوير مهـاراتهم وخـبراتهم وتجويـد ادائهم وسلوكهم وتمكينهم والمنظمـة من بلـوغ الاهـداف المنشـودة رغم الازمـات والتحديات ونقص الفرص.

ويتعين على القيـادة ان تحـرص على تطـوير افكارهـا ومعلوماتهـا وخبراتهـا

باستمرار لتجعل التابعين يدركون انها تتمتع بمستوى معرفي متطور اكبر من ان يسعها صندوق مألوفاتهم واوسع من ان تحتويها معرفتهم، وفي ذات الوقت لا تتخذ من تلك المعطيات عاملا للمباهاة والزهو، وتبتعد عن المقارنات بينها وبينهم في هذا المجال لكي تجتنب كل ما يهدد احترامهم لتلك المعطيات، وتبتعد عن التحدث في الموضوعات التي لا تمتلك فيها خبرة ومعلومات وافية عملا بقوله تعالى "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ"[9].

- **العقوبات**

يمتثل بعض التابعين للقيادة اجتنابا للعقوبات التي تفرض على الرافضين للامتثال لها، وتؤكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات المتقدمة لا توظف اسلوب فرض العقوبات على التابعين لحملهم على الامتثال لها الا عند الضرورة القصوى وفي اضيق نطاق وبحذر شديد

فرض عقوبات قاسية ليس من اجل تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم بل لتحقيق مصالحها الشخصية [10].

- **مسوغات القرارات والاوامر**

تؤكد الحقائق ان التابعين يمتثلون لقرارات القيادة وتوجيهاتها واوامرها عندما تكون لها مسوغات ومبررات مقنعة تجعلهم يشعرون بان الامتثال لها يحقق لهم فوائد حقيقية أو يدفع عنهم ضررا حقيقيا، اذ ان القرارات والتوجيهات والاوامر التي تفتقر الى المسببات والمبررات والمسوغات تفقد قوتها في

حفز التابعين للامتثال للقيادة، وقد وردت في القران الكريم ايات عديدة تؤكد ضرورة تعليل القرارات وتحديد موجباتها، حسبنا منها قوله تعالى "يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ"، ويظهر في هذه الاية الكريمة ان علة النهي عن الاسراف هي ان الله تعالى لا يحبه نظرا لما يترتب عنه من انعكاسات سلبية على الافراد، كما ان لقمان نهى ابنه عن الشرك لان الشرك شيء عظيم، ويتجلى هذا في قوله تعالى "وإِذْ قَالَ لُقْمَانُ لِابْنِهِ وَهُوَ يَعِظُهُ يَا بُنَيَّ لَا تُشْرِكْ بِاللَّهِ إِنَّ الشِّرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ".

نتائج فرض الامتثال على التابعين

فرضت الإدارة العليا لبنك "ولز فارغو" الأمريكي العالمي على العاملين ان يمتثلوا لأمرها القاضي بزيادة عدد العملاء بعد أن طبقت نظاماً صارما يقوم على أساس الوصول لعدد طموح من العملاء كل يوم وإقناعهم بفتح حسابات جديدة لدى البنك،

➢ شخصية القيادة

تلعب شخصية القيادة واحترامها لذاتها وحكمتها وذكاؤها وطبيعة الاوامر التي توجهها للتابعين وقدرتها على جعل اوامرها ضمن دائرة قدرتهم على تنفيذها دورا مهما في حفز التابعين للامتثال لها والاستجابة لها طوعاً، ويقول هونانزي وهو فيلسوف صيني في القرن الرابع قبل الميلاد "عندما يكون القادة جديرين

بـالاحترام وتسـتحق فضـائلهم أن تكـون موضـع إعجـاب، يمتثـل التـابعون لهم ويعملون من أجلهم"[11].

ويكـون للسـلطة المسـتمدة من شخصية القيادة تأثير واضح على التابعين، ولا تتحقـق هـذه السـلطة إلا إذا تمكنت القيادة من احتلال موقع خاص في نفوس التـابعين وعقـولهم لمـا تتمـيز بـه من مؤهلات سلوكية منها: القدرة على الحكم (الرؤيـة الصـائبة) والقـدرة على اتخـاذ القـرار، وتوظيـف المنطـق في التفكـير والتنفيذ، والحس المرهف والاخلاق النبيلة والعدالـة والإخلاص والنزاهـة والمرونـة والصـفح ورعايـة التـابعين ومشـاركتهم آلامهم وآمـالهم ومنح الاولويـة لأهـداف المنظمة واهداف التابعين، وغير ذلـك من صـفات نفسـية وعقليـة وإداريـة تحفـز التابعين للاستجابة لها وهم مقتنعين بها.

وجــــدير ذكـــره ان هـــذه الســـمات السلوكية لا تتوفر إلا في القلة القليلة من القيادات، وقد يبدو التحدث عنها ســهلا إلا أنها في الواقع من أعقـد الأمـور وأصـعبها وتتطلب من القيادة مجاهدة النفس وكبح جماحها ومعرفة دقيقـة بأهـداف التـابعين وحاجـاتهم وطبـائعهم وتوظيـف طرائـق تجـــذبهم اليهـــا وتحفـــزهم للامتثـــال لتوجيهاتها.

وصـفوة القـول ان اختيـار الاسـاليب التي تحفز التابعين للامتثـال للقيـادة تبقى معادلة صعبة بالنسبة لكثير من القيـادات، فليس باسـتطاعة جميـع القيـادات اتقـان المهارات اللازمة لحفـز التـابعين للامتثـال لها، وغالباً ما تـؤدي بعض الاسـاليب الـتي توظفهـــا القيـــادة في تنظيم علاقاتهـــا بالتــابعين إلى وقوعهــا في أخطــاء تــؤثر سلبيا على علاقاتها بالتابعين.

مديات امتثال التابعين للقيادة

يعد امتثال التابعين للقيادة ضرورة تقتضيها متطلبات استتباب النظام وانجاز الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، وقد بين الرسول ﷺ مديات الامتثال للقيادة قائلا: "على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره، إلا أن يؤمر بمعصية فإن أمر بمعصية فلا سمعا ولا طاعة"، وفي هذا الحديث الشريف إشارة واضحة الى ان إطاعة القيادة، لها حدود، وان طاعة ولي الأمر ربما تكون في أمر يحبه الإنسان او يكرهه ولهذه الطاعة قيد مهم وهو ألّا يكون أمر القيادة في معصية الله أو مخالفة ما جاء في الكتاب والسنة، أو مخالفا لمعروف، وقد أصاب الامام علي بن أبي طالب رضي الله عنه الحق حينما قال: "يحق على الإمام أن يحكم بما أنزل الله، وأن يؤدي الأمانة، فإذا فعل ذلك فحق على الناس أن يسمعوا له ويطيعوا ويجيبوه إذا دعا".

لا طاعة للقيادة في المعاصي

بعث النبي ﷺ سريّة، وأمَّر عليهم عبد الله بن حذافة السهمي، وأمرهم أن يطيعوه، فأمرهم عبد الله بن حذافة ان يجمعوا حطبا وان يوقدوا النار فيها وان يدخلوا في تلك النار، فلما هموا بالدخول في النار اخذ بعضهم ينظر إلى بعض فغضب عليهم وقال: أليس قد أمر النبي - صلى الله عليه وسلم - أن تطيعوني؟ قالوا: بلى، ثم قالوا له: إنما

منافع امتثال التابعين للقيادة

يتحقق من امتثال التابعين للقيادة عندما يكون امرها ليس في معصية الله عز وجل وضمن المعروف فوائد جليلة للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) من اهمها:

- استتباب النظام واستقامة الامور واستقرار الأمن وانصاف المظلوم وردع الظالم.
- تَحقيق مقاصد اوامر القيادة ونواهيها وتوجيهاتها.

- تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور وتحقيق اهداف التابعين بكفاءة.
- يجعل القيادة والتابعين وحدة واحدة قوية ومتماسكة يشد بعضها بعضا ويقوي بعضها بعضا وينصح بعضها بعضا فيتعذر على المنافسين والاعداء شق صفوفهم والتغلب عليهم.
- حفز القيادة للإخلاص للتابعين والعمل على تحقيق اهدافهم.

أسمى درجات الامتثال للقيادة

عرضت ملكة سبأ على قومها الرسالة الموجهة اليها من سليمان عليه السلام والذي يطلب اليها وقومها ان يتركوا ما هم عليه من معتقدات ويأتوه مسلمين، فقالوا لها نحن أصحاب قوة في العدد والعُدَّة وأصحاب النجدة والشجاعة في شدة الحرب، والأمر موكول إليكِ، وأنتِ

اخلاقيات الامتثال للقيادة

ينبغي ان يمتثل التابعون للقيادة على وفق الاخلاقيات الاتية:

- يكـون الامتثـال للقيـادة مقيـدا وغـير مطلق، فلا امتثـال لهـا في معصـية اللـه، ولا فيما ينتهـك القيم الأخلاقيـة، أو فيمـا يشـق عليهم، فالطاعـة بقـدر الاسـتطاعة، وقـد اوجب اللـه تعـالى على نفسـه ان لا يكلـف العبـاد بمـا يشق عليهم في قوله تعالى "لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا".
- يكون امتثال التـابعين للقيـادة حقيقيـا ومسـتمرا في السـر والعلن وخالصـا ونابعا عن الاقتناع بأفكارهـا واهـدافها واساليبها ومبادئها وسـلوكها واقوالهـا وافعالها ولا تشوبه شـائبة الـتردد، ولا يكـون امتثـالا اعمى او عن ضـعف او طمع، او خوف او تزلف، ويفرض هـذا على التـابعين ان لا يتظـاهروا أمـام القيادة بالامتثال لها والاستعداد لإنفـاذ تعليماتهـا وخططهـا بينمـا هم في

سرهم على غير ذلـك، وقـد نبـه اللـه سبحانه وتعالى إلى مثل هـذه الحالـة في قوله "ويقولون طَاعَةٌ فَـإِذَا بَـرَزُوا مِنْ عِندِكَ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِّنْهُمْ غَيْـرَ الَّذِي تَقُولُ"[12].

- لا تستهدف القيادة من فرض الامتثال على التـــابعين تحقيـــق مصــــالحها الشخصـــية على حســـاب مصــــالح المنظمة والتابعين.
- توظف القيادة القوة الناعمة (الاقناع) وليس القــوة الخشــنة (الاكــراه) في حفز التابعين للامتثال لها.
- تمنح القيــادة حــوافز ماديــة ومعنويــة للتابعين لحفزهم للامتثال لها شـريطة ان لا يكـون الهـدف من منح الحـوافز هـو شـراء الـذمم وقبـول مـا لا يقبـل شرعا.
- توظيف القنوات الرسمية في إصــدار الأوامر والتوجيهات.
- متابعــة القيــادة لتوجيهاتهــا لضــمان الـتزام التـابعين بتنفيـذها ومنعهم من تجاهلها.

الغلوّ في الامتثال للقيادة

تترتب عن المبالغة في الامتثال للقيادة اضرار كبيرة لها انعكاسات خطيرة على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) فهي تدفع القيادة الى الاستبداد وتفقدها فرصة الحصول من التابعين على المعلومات التي تصوب خططها وقراراتها وسلوكها وترتقي بكفاءتها في أداء الاعمال، اما انعكاساتها السلبية على التابعين فهي تعمق فيهم التخاذل أو تجعلهم امعة أو مداهنين ومتزلفين للقيادة أو مترددين في طرح ما هو صواب ومفيد للمنظمة، ويرى المفكر الفرنسي "لابويسي" أن الطاغية ببساطة يستقوي بخنوع الجموع ويبتهج بانقيادهم وخضوعهم له فيوظفهم كأشياء وقوالب معدة لخدمة خياله الشخصي ولتغذية إحساسه المفرط بالعظمة الذي لا يرتوي حتى يلبس التراب[13]، واما التأثيرات

السلبية لمبالغة التابعين في الامتثال للقيادة على المنظمة فهي انها تُفقد المنظمة فرصة تحقيق التوظيف الأفضل للإمكانات والموارد المتاحة وتجعلها لا تقوى على مواجهة التحديات والمنافسة.

وحري بالإبانة ان الأفراد في المجتمعات المتخلفة يتظاهرون بالامتثال للقيادة الى حد التملق لها وتبجيلها وتعظيمها والتسبيح بحمدها ونظم الشعر

توضيح الامور للتابعين يحفزهم للامتثال للقيادة

تسلم الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه بردا (اقمشة) من اليمن فوزعها على المسلمين بالتساوي وهو وابنه عبد الله من بينهم، وبعد مرور عدة ايام امرهم بالجهاد وكان حينذاك يلبس البرد، فقام اليه رجل منهم وقال "لا سمعا ولا طاعة لك يا ابن الخطاب"، فقال له الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه: لماذا، فرد الرجل: ان البرد اليمانية التي وزعتها علينا كان الواحد منها لا يكفي ثوبا لشخص اعتيادي فكيف فصلت قميصا تاما وانت رجل طويل فلو لم تكن قد اخذت اكثر منا لما جاءك منه قميص، فقال الخليفة عمر

في تمجيدها وتقديم الهدايا والقرابين لهـــا وتـزيين قـبيح افعالهـا وجعلهـا تعتقـد انهـا تمتلك الحقيقـة كاملـة وتصـنع المعجـزات وان قراراتهـا فـذة وهم في حقيقـة الامـر يتمنون الاطاحة بها.

امتناع التابعين عن الامتثال للقيادة

ينبغي ان تتوقع القيادة انها ربما تواجه حـالات يمتنـع فيهـا التـابعون عن الامتثـال لها، ولذا عليها ان لا تمنع تلك الحالات ولا تتطير منها، وانما تتعامل معها بموضـوعية شـديدة وهـدوء وتتـولى دراسـة مسـبباتها وأهـدافها وتأثيراتهـا لعلهـا تجـد فيهـا مـا يســهم في تطــوير الجميــع (المنظمــة والتابعين والقيادة)، ويتطلب ذلك منها ان توفر للتابعين مساحة من الحريــة تمكنهم من رفض الامتثال لهـا شـريطة ان يكـون لرفضــهم اســباب موضــوعية ويســتهدف

ايقافها عن التمادي في غيهـا في الفسـق والفجور وغمط حقـوق الاخـرين وتحقيـق مصالحها الشخصـية على حسـاب مصـالح المنظمـة بعـد نصـحها بـالأمر بـالمعروف والنهي عن المنكر لأجـل تحقيـق المنفعـة للتابعين والمنظمة.

وتؤكـــد الوقـــائع ان القيـــادات في المجتمعات المتقدمة التي يتمتع التـابعون فيها بمساحة من الحرية لا تحظى بامتثال جميـع التـابعين لهـا دائمـا، فهنـاك حـالات يرفض التابعون فيها الامتثال لها، ولكنها لا تتطير من رفضـهم الامتثـال وتواجـه تلـك الحـالات بحنكـة وكفـاءة ودون ان تفقـد السيطرة على هدوئها وتوازنهـا بـل تبحث معهم عن الأسـباب الـتي تقـف وراء رفضهم الامتثـال لهـا بموضـوعية شـديدة لعلها تكتشـف انهـا قـد طلبت اليهم مـا لا يحق لها طلبه او ان ما طلبتـه غـير مـبرر ولا يعتمد على معلومـات وبيانـات دقيقـة،

أو ان طلبها بحاجة الى تعديل او تأجيل الى ان يحين الوقت المناسب او يتطلب توفير مستلزمات اخرى، او قد تكتشف انهم يرفضون الامتثال لها من اجل معارضتها ليس الا، او تقف وراء معارضتهم لها جهات اخرى تستهدف الحاق الضرر بالمنظمة.

ويرى آيرا شاليفIra Chaleff ان رفض الامتثال للقيادة في مواقف معينة ضروري ولا سيما عندما يكون الهدف منه حفظ سلامة المنظمة او توظيف موارد المنظمة والفرص المتاحة لها في مجالات لها انعكاسات إيجابية كبيرة على استمرار المنظمة وتطورها، او منعا للاضرار التي يمكن ان تلحق بالمنظمة عندما لا تعتمد قرارات القيادة على معلومات وبيانات دقيقة او لا تكشف تلك المعلومات عن المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، او

عندما تنطوي اوامرهـا على مخـاطر غـير محسوبة العواقب، فمثلا اذا امرت القيادة بغلق المنظمة في حال حدوث كارثة بيئية لكنِ التـابعون يـرون في ضـوء الحقـائق الموضـوعية ان اسـتمرار المنظمـة في العمل وتوظيـف مواردهـا في خفض اثـار الكارثـة على الافـراد افضـل من غلقهـا يكون الامتناع عن الامتثال لأوامـر القيـادة ضرورة[14].

ويتعين على التـــابعين قبـــل رفض الامتثال للقيادة توظيـف جميـع الأسـاليب الانسانية الـتي توضـح لهـا وجهـة نظـرهم بصدد قراراتها التي يرفضون الامتثال لهـا معـززة بمـبررات موضـوعية وحقـائق لا يمكنهـا الطعن بهـا من اجـل اقناعهـا بـان رفضـهم الامتثـال لقراراتهـا ليس الهـدف منه الـرفض من اجـل الـرفض، او الحـاق الضـرر بهـا شخصـيا، وانـه لا يمثـل ردود أفعال وانفعـالات وعواطـف وليس الغايـة

منه تحقيق مصالح شخصية وانما لتحقيق اهداف المنظمة في الاستمرار والتطور، وعليهم ان لا يمارسوا حقهم هذا الا عند الضرورة القصوى.

رفض قرارات القيادة

رفض الشعب البريطاني القرار الذي اتخذه ديفيد كاميرون رئيس وزراء بريطانيا (2012-2016) والقاضي باستمرار المملكة المتحدة في الاتحاد الأوروبي

ويتعين على التابعين في حال رفض الامتثال للقيادة مراعاة ان لا تكون في النتائج التي تترتب عن رفضهم الامتثال اضرار أكثر مما في الامتثال لها عملا بقاعدة "لا يجوز إزالة الشر بما هو أشر منه، بل يجب درء الشر بما يزيله او يخففه"، وهذا ينسجم مع قاعدة احتمال أدني الضرر.

أسباب رفض التابعين الامتثال للقيادة

ابتـداء ينبغي ان تـدرك القيـادة بانهـا ربمـا تواجـه حـالات يـرفض التـابعون الامتثال لها، ولـذلك لا بـد لهـا من تـدريب نفسـها على مهـارة قبـول رفض الامتثـال لهـا فهي من المهـارات الضـرورية بـل حاسمة الاهمية في عمليات التواصل بينها وبينهم، وتجعلها تدرك ان مـا من احـد من التـابعين يـرغب بقبـول امـر أو عمـل أو علاقـة لا تمكنـه من التعبـير عن رفضـه احيانا، وان التابعين لا يرغبون بان يشعروا بـانهم غـير قـادرين على التعبـير عن رفضـهم الامتثـال للقيـادة في بعض الحالات لمدة طويلة انطلاقـا من ايمـانهم بـان ذلـك يتنـاقض مـع الطبيعـة البشـرية الـتي تعـد التعبـير عن مكنونـات النفس بصـدق مطلب طـبيعي وان الـرفض يعـد جـزءا مهمـا من ذلـك المطلب لأجـل ان

تكـون العلاقـات بينهم وبين القيـادة اكـثر صدقا[15].

وتأسيســا على مــا تقــدم فــان بعض أســباب رفض امتثــال التــابعين للقيــادة تتعلــق بالقيــادة نفســها، والبعض الاخــر يتعلق بالتـابعين، فأمـا الاسـباب الـتي لهـا علاقــة بالقيــادة فتحصــل عنــدما تــأمر بمعصية أو بما يتنافى مـع القيم الاخلاقيـة أو تلحق قراراتها اضرارا بليغـة بالمنظمـة و/ او التابعين، واما الاسـباب الـتي تتعلـق بالتــــابعين فهي تفضــــيل مصــــالحهم الشخصية على المصالح العامة المشتركة مع القيادة، أو ان جهات خارجية تحرضهم على عدم الامتثـال لهـا، أو شـعورهم بـان قراراتهــا غــير كفــؤة أو تخــالف قيمهم ومعتقــداتهم أو انهم غــير قــادرين على تنفيذها.

ويتحتم على القيــادة تحديــد اســباب رفض التابعين الامتثال لهـا بدقـة متناهيـة

وبموضوعية شديدة بهدف معالجتها، فــاذا كــانت تلــك الاســباب تتعلــق بتفضــيلهم لمصــالحهم الشخصــية فعليهــا ان توضــح لهم ان الامتثــال لهــا يعــود عليهم بمنــافع مادية ومعنويــة كبــيرة تســهم في تمكينهم من تحقيق مصالحهم الشخصــية، وامــا اذا كــانت هنــاك جهــات تــؤلبهم على رفض الامتثال لهــا فعليهــا معرفــة تلــك الجهــات ومــدى تأثيراتهــا عليهم وتضــع حــدا لهــذه المشكلة وتترك لهم حرية الاختيار بين اما ان يكونوا معها أو يلتحقوا بتلــك الجهــات، واذا كانت اسباب رفضهم نتيجة شــعورهم بتدني مستوى كفــاءة قراراتهــا أو تفضــيل مصالحها الشخصــية فعليهــا مناقشــة هــذا الامــر معهم ووضــع معالجــات تســهم في الارتقاء بقراراتها بالتعاون معهم.

اسباب امتثال التابعين للقيادة

اولا: يتحفز التابعون للامتثال للقيادة عندما تبدأ بالعمـــل قبلهم، وحســـبنا ان نـــورد بعضـــا من ممارسات الرسول محمد التي حفزت التابعين للاقتداء به منها على سبيل المثـال لا الحصـر انـه سِجد امام المسلمين انفاذا لقول الله تعالى "كَلَّا

تبعات رفض الامتثال للقيادة

تــترتب عن رفض التــابعين الامتثــال للقيادة نتائج سلبية لها انعكاسات خطـيرة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة) من أبرزها ما يأتي:

- يفسد على القيادة رأيها ويتعذر عليها تحقيق الاهداف المطلوبة.
- تحــدث صــراعات جانبيــة بين القيــادة والتــابعين تســتهلك معظم الامكانــات المتاحة للجميع، وقد نهى الله تعالى عن هـذه الصـراعات في قولـه "وَلَا تَنَـازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيْحُكُمْ"[16].
- تـــزداد اعبـــاء القيـــادة في المجـــالات المتعلقــة بمتابعــة التــابعين وتــوجيههم ومراقبتهم.
- يسود بيئة العمـل تـوتر وشـك وانكسـار وإحبـــاط واربـــاك وانحلال تـــؤدي إلى الضعف والـوهن والفوضى والانتكاسـات وتدهور في المعنويات، وتؤكـد مجريـات التاريخ بوضوحٍ أن اشد الهزائم والويلات الــتي مُنِيَت بهــا الامم كــانت بســبب

عصيان التابعين لأوامر القيـادة واخفـاق المنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة.

تبعات رفض الامتثال للقيادة

اولا: اخفـاق القيـادة في تحقيـق الاهداف المطلوبة

تـدل مجريـات التـاريخ بوضـوحٍ شـديد على ان الخسائر (المادية والمعنويـة) الـتي مُـني بهـا المسـلمون في معركـة أُحُـد مـا كانت لتحصل إلّا بسـبب عـدم امتثـال بعض التابعين لتعليمات القيادة التي كانت تقضي بضـرورة ثبـاتهم في مـواقعهم حـتى نهايـة المعركة.

ثانيا: يفسد على القيادة رأيها

يؤكـد الامـام علي رضـي اللـه عنـه ان رفض امتثال اتباعه لـه أفسـد رأيـه فسـبب للجميع خسائر لا حصر لها قـائلا في إحـدى خطبـه "اذا قلتُ لكم اغـزوهم في الشّـتاء قلتم هذا اوانُ قُرّ وصِـرّ، وإن قلتُ اغـزوهم

مواقف القيادات من التابعين الرافضين الامتثال لها

تتباين مواقف القيادات من التابعين الرافضين الامتثال لها كالاتي:

- القيادات الديمقراطية: تتعاطى مع التابعين الرافضين الامتثال لها على وفق مبدأ احترام التعددية والاختلاف، فهي لا تقمعهم ولا تكمم افواههم، وانما توفر لهم مساحة واسعة من حرية التعبير عن مواقفهم من قراراتها وسلوكها وادائها، وتعد موقفهم الرافض بانه احد المصادر المهمة التي تبصرها بحقائق ومعلومات وبيانات تمكنها من تشخيص مواطن الخلل والضعف والقصور في خططها وقراراتها وكفاءتها وسلوكاتها وتتخذ في ضوء

ذلــك إجــراءات تســتهدف تصــويب قراراتهــا أو تؤجــل انفاذهــا أو تــوفر متطلبــات أخـــرى لتنفيـــذها لأجـــل الارتقاء بأدائها وسـلوكها، وتنظـر الى موقفهم على وفق ما يراه احدهم:

"عداتي لهم فضل عليّ ومِنةٌ
فلا صرف الرحمن عني الأعاديا

هم بحثوا عن زلتي فاجتنبتها
وهم نافسوني فاكتسبت المعاليا"

- القيــادات المســتبدة: لا تعــد هــذه القيادات موقـف التـابعين الرافضـين الامتثال بانـه مصـدر مهم يسـهم في تطـــوير أدائهـــا وســـلوكها ويـــرتقي بقراراتهــا، وانمــا تمــرد أو عصــيان يسـتهدفها شخصـيا فتتخـذ إجـراءات صارمة بحقهم، وبـذلك تـرتكب خطـأ فادحــا لــه انعكاســات خطــيرة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة).

- **حق نصرة القيادة**

لا تتمكن القيـــادة من اداء اعمالهـــا وتحقيـق الأهـداف المطلوبـة مهمـا كـانت كفاءتها عالية والموارد المطلوبة متاحة ما لم يبــادر التــابعون لنصــرتها في جميــع المجالات، ولا سيما المجالات الاتية:

- تبنّي رسالة القيـادة ورؤيتهـا vision وقيمهــا values وخططهــا plans وأهـــدافها وتوجهاتهـــا وأولوياتهـــا priorities والدفاع عنها دفاعا هادفا وموضوعيا بالقول والفعل في الســر والعلانية.

الدفاع عن القيادة

ابتاع الرسول ﷺ فرساً وسدَّد ثمنه لصاحب الفرس، إلّا أنّ صاحب الفرس جاء بعد مدة الى الرسول ﷺ وطالب بسداد ثمنه، فقال له الرسول ﷺ بانه قد سدد له الثمن، لكنه انكر ذلك وطالب بالشهود، وقال للرسول: "هلمّ شهودك"، ولكن لم يكن احد مع الرسول ﷺ أثناء السداد ليشهد له، فبادر الصحابيُّ الجليل خزيمة بن ثابت فشهد للرسول ﷺ، فسأله الرسول ﷺ عن سبب

- تعزيز قوة القيادة ونجاحاتها وتألقها، وحفزها للأقدام على اعمال مفيدة للمنظمة رغم المواقف الصعبة والتحديات.
- اضافة امكاناتهم الى امكانات القيادة لأجل تمكينها من تحقيق الاهداف المطلوبة في الاستمرار والتطور والصمود Steadfastness بوجه المنافسين والتحديات.

- إنجـاز الاعمـال بكفـاءة كتعبـير عن ارتبـــــاطهم الوثيـــــق relevance بالمنظمة.
- تجويــد ادائهم وســلوكهم وتحســين علاقـــاتهم مــــع عملاء المنظمــــة والالــتزام بتعهــداتهم لأجــل تمكين القيادة من أداء واجباتها بكفاءة، وقد اشــار القرآن الكــريم إلى التــابعين الثــابتين على عهــودهم في قولــه تعالى "مِنَ الْمُـؤْمِنِينَ رِجَـالٌ صَـدَقُوا مَــا عَاهَــدُوا اللَّهَ عَلَيْــهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَــىٰ نَحْبَـهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِـرُ وَمَـا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا"[17].
- النظــر إلى الامــور من وجهــة نظــر القيـــادة، وأدراك ابعـــاد الضـــغوط والتحــديات والمعيقــات والمحــددات التي تواجهها بموضوعية.
- تأسـيس علاقــات مــع القيــادة على التعاون والثقة والولاء وتحقيق الخير للجميع.
- احاطة القيادة علما بكل ما له علاقة بالمنظمـــة أولا بـــأول وبموضـــوعية شــديدة بهــدف تمكينهــا من اتخــاذ

الاجـــراءات المطلوبـــة لمواجهـــة التحـــديات، وتوظيـــف الفـــرص، وتصحيح الانحرافات ،والاخطاء.

- تجنب إثارة الاخرين ضد القيادة.

احاطة القيادة بالحقائق

مد الهدهد سليمان عليـه السـلام بمعلومـات عن بلقيس ملكـة سـبأ، ويظهـر ذلـك في قولـه تعالى "إِنِّى وَجَـدتُّ ٱمْـرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِن كُلِّ شَىْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ وَجَـدتُّهَا

- د

عم جهود القيادة وقراراتهـا وافكارها وتعزيــز شــعورها بــالزهو والامــان، ومســـاعدتها على اســـتعادة ثقتهـــا بنفســها عنــدما تــتزعزع في بعض المواقف، وتمكينهـا من التغلب على مـواطن ضـعفها والحـد من تعرضـها للإخفــاق، ومســاعدتها على تطــوير ســماحتها ولياقتهـا ونضـجها وحسـن تقديرها للأمور.

- تسـويق محاسـن القيـادة وحمل افعالهـا وسـلوكها محمـل الخـير والصـواب، ويؤمنـون انهـا لا تفعـل سوء عن علم او عمد ويلتمسون لها العذر عنـد الخطـأ و/ او النسـيان ولا يتصيدون أخطاءهـا ولا يشـهرون بهـا ولا يوجهـون لهـا النقـد واللـوم امـام الاخرين.

- رفد القيادة ببدائل ومعلومات مفيدة

رفد القيادة بالأفكار الخلاقة

رفد العاملون في قسم البحوث في احدى الشركات اليابانية التي تتولى صيد الاسماك وتسويقها قيادتهم بمقترح مكنها من تلبية رغبة الزبائن الذين يفضلون الأسماك الطازجة مفاده وضع سمكة "قرش" صغيرة في كل حوض من أحواض حفظ الأسماك الحية في سفن صيد الشركة لجعل جميع الاسماك في حراك دائم ومذاقها طازجاً وكأنما اصطيدت للتو، وقد اسهم هذا المقترح من اشباع حاجة المستهلكين وحقق اهداف القيادة ومكن التابعين

تثري تصوراتها وافكارها وخططها واهدافها، وتسد النقص في معلوماتها وتوفر لها خيارات تنمي امكاناتها وتسهم في تطوير قراراتها وسلوكها وادائها وتحد من تفاقم السلبيات او المزالق pitfalls، وتصوب اخطاءها او توقظها من

غفلتها أو تحذرها من عدو او منافس يروم إلحاق الأذى بها ومن كل شيء يخاف عليها منـه على اختلاف أنـواع ذلـــك وأجناسه، واللافت ان رغبـــة التــابعين برفــد القيــادة بالأفكـــار والمقترحــات تــزداد عنــدما تتــوفر لـــــديهم الخـــــبرة والمعلومـــــات والشجاعة والحكمة وتكون ثقتهم بها عالية ويشعرون بالأمان معهـا، وانهـا تــــرحب بأفكــــارهم وملاحظــــاتهم وتجعلهــا موضــع اهتمامهــا وتمنحهم مكافــآت تشــجيعية للــذين تكـــون أفكــــارهم وملاحظــــاتهم مفيـــدة للمنظمة.

- تبصير القيادة بالحقائق وان كانت لا تسرها.

تبصير القيادة بالحقائق

يخبر الله تعالى بان احد اتباع عزيـز مصـر لم يـتردد ولم يخش من اخبـاره بالحقائق التي تبصره وان كـانت ربمـا

- التواجد مع القيادة والتعاون معها في السراء والضراء.
- رد القلوب النافرة من القيادة اليها.
- اعانـة القيـادة على الأعمـال الصـالحة وفي ذات الــوقت لا يتعــاونون معهــا على الاثم والعدوان.
- يؤثرون القيادة على أنفسهم.
- لا يـوادّون اعـداء القيـادة، ولا يتخـذون منهم أوليــاء، او أعوانــاً او أنصــاراً او ظهوراً، عملا بقول الله تعالى "يَا أَيُّهَــا الّذِينَ آمَنُوا لا تَتَّخِذُوا الكَـافِرِينَ أَوْلِيَـاءَ

مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ أَتُرِيدُونَ أَنْ تَجْعَلُوا لِلَّهِ عَلَيْكُمْ سُلْطَاناً مُبِيْنَاً"[18] وليس هذا فحسب وانما يكونون اشداء على اعدائها، وقد كان اتباع الرسول محمد كما وصفهم قوله تعالى "مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ"[18].

- المحافظة على سمعة المنظمة وممتلكاتها (المادية والمعنوية).
- يبادرون الى معالجة مشكلات العمل بكفاءة بصرف النظر عن المسؤول عنها او من سوف يقع عليه اللوم بسببها، ولا يتهربون من النتائج التي تترتب عن اعمالهم وقراراتهم،
- يعتمدون الصدق مع القيادة في المقال والفعال.
- التنافس في تقديم الافضل للقيادة والمنظمة.

نصرة القيادة

يظهر من دراسة سيرة الرسول العطرة ان اتباعه نصروه في عدة مواقف، وحسبنا ان نذكر منها ما يأتي:

التابعون يتنافسون في تقديم الافضل للقيادة

تعد المنافسة فيما بين التابعين لتقديم الأفضل للقيادة وتمكينها من بلوغ الأهداف اصدق مناصرة لها، ويقدم قوله تعالى صورة رائعة عن مثل هذا التنافس: "قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ قَالَ عِفْرِيتٌ مِنَ الْجِنِّ أَنَا

ادنى مستوى ويتيحون الفرصة لها للتركيز على الجوانب المهمة.

التابعون يراقبون اداءهم ذاتيا

اقبل رجل من الجيش الى صاحب الاقباض بعد ان فتح الله على المسلمين في معركة القادسية، ودفع اليه امانات من حقوق بيت المال كان

- لا يشغلون القيادة بخلافاتهم مع بعضهم البعض، ولا يسمحون لمشكلاتهم الشخصية ان تؤثر سلبيا على ادائهم وسلوكهم في العمل او على علاقاتهم بها بهدف اتاحة الفرصة لها لتوظيف امكاناتها وطاقاتها (الذهنية والجسدية والنفسية) في تحقيق الاهداف.

التابعون يعالجون مشكلات العمل

القت القيادة في شركة مصنعة للعدد نظرة طويلة وثاقبة على خطة اقترحها العاملون في قسم التسويق صنفوا فيها الزبائن على وفق البيع بالجملة والربحية ونوع المنتج والخدمة الاضافية المقدمة لهم

وَلَكِنْ وَطِّنُــوا أَنْفُسَــكُمْ إِنْ أَحْسَــنَ النَّاسُ أَنْ تُحْسِــنُوا، وَإِنْ أَسَــاءُوا فَلَا تَظْلِمُوا"، وعلى الرغم من ضعف هـذا الحديث إلا أنّ معناه صحيح، فالتابعون ينبغي لهم أن يوطِّنــوا انفســهم على الخـير فيحسـنوا في القـول والعمـل والاعتقاد، وجدير ذكره ان لفظ الإمـع أو الإمعــة يطلــق على الــذي يتبــع الاخـرين دون أن يكـون لـه رأي، وقـد زيـدت التـاء في كلمـة إمعـة لتكـون دلالة على المبالغة في الاتباع.

التابعون يستوضحون القيادة

استوضح عمر بن الخطاب رضي الله عنه الرسول في صلح الحديبية قائلا "ألست نبي الله حقاً؟" قال الرسول "بلى" قال عمر "ألسنا على الحق وعدونا على الباطل؟" قال الرسول "بلى" فقال عمر "علام نعطي الدنية في ديننا إذاً ونرجع ولما

- لا يثقلون كاهل القيادة بطلباتهم الشخصية ولا يطلبون اليها ما ليس لهم فيه حق او ما ليس في مقدورها توفيره لهم، ولا يسألونها عما لا يعنيهم، وقد نهى الله تعالى المؤمنين ان يسألوا الرسول محمدا وهو قائدهم عن أشياء لا حاجة لهم بها ولا هي مما يعنيهم في أمور دينهم او دنياهم، او تترتب عن الإجابة عليها مشقة عليهم أو على غيرهم في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ

آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءَ إِنْ تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُم"[20].

➢ حق نصح القيادة

ينبه النصح الغافل ويزكي العاقل ويرتقي به ويبصره ويثري افكاره ويعينه على تطوير قراراته وادائه وسلوكه ويمكنه من مواجهة المشكلات وتوظيف الفرص بكفاءة.

وتعد النصيحة من بين اهم حقوق الافراد على بعضهم البعض، فقد اوجبها الإسلام وامر بتقديمها على أفضل وجه انطلاقا من ايمانه بان الافراد يمثلون بنيانا يشد بعضه بعضا، وهم بمسيس الحاجة لتناصح يسهم في تعزيز ذلك البنيان ويحقق أفضل أنواع التعاون فيما بين افراده ويمكنهم من بلوغ أهدافهم بكفاءة عالية، ويجعل احتمالات وقوعهم في الاخطاء معدومة أو في اقل مستوى.

ويظهر من آيات القرآن الكريم ان الله تعالى قد بعث الرسـل والأنبيـاء ينصـحون النـاس الى الـتي هي اقـوم في العبـادات والمعاملات.

وإذا كـانت النصـيحة متحتمـة لعمـوم الافــراد فهي للقيــادة أحــق لأن نصــحها لعمل او قـول مـا فاتهـا وحفزهـا للأقـدام على اتخــاذ قــرارات مهمــة تســهم في تحقيــق اهـداف المنظمــة بكفـاءة ولفت نظرها الى ما قد يقع منهـا من المعاصـي والمخالفـات هـو ممـا يتعـدى نفعـه وتعم فائدته ويمتد أثره بسبب عظم مسؤوليتها وجسامة الأضرار التي تترتب عن الاخطاء في قراراتها.

وقد أكد الرسول في جملة أحــاديث ان تقـديم النصـيحة للقيـادة يعـد من اهم حقوقها على التابعين، منها قولـه "ثلاث لا يغلّ عليهن قلب المسـلم: اخلاص العمـل ومناصـحة ولاة الامـر ولـزوم الجماعـة"،

وقـال "الـدين النصـيحة، الـدين النصـيحة، الـدين النصـيحة"، قـالوا لمن يـا رسـول الله؟ قال "لله ولكتابه، ولرسوله، ولأئمـة المسـلمين، وعـامتهم"، وقـال "ان اللـه يرضى لكم ثلاثا، ويكره لكم ثلاثـا، يرضـى لكم ان تعبدوه ولا تشركوا بـه شـيئا، وان تعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقـوا وان تناصحوا من ولاة امركم"[21].

وكان النبي إذا بايع أحد النـاس على الإسلام بايعه على النصح لكل مسلم، كما في الحديث الـذي رواه البخـاري ومسـلم عن جرير بن عبد الله البجلي رضـي اللـه عنه قـال: "بـايعت رسـول اللـه على إقامة الصلاة وايتـاء الزكـاة والنصـح لكـل مسـلم"[22]، وفي روايـة عنـد البخـاري: "اتيت النــبي وقلت: ابايعــك على الإسلام، فشرط على النصح لكل مسـلم، فبايعته على هذا"[23].

ويقول مالك بن انس رضي الله عنه "وحـق كـل مسـلم جعـل اللـه تعـالى في صـدره شـيئا من العلم والفقـه ان يـدخل على ذي السـلطان يـأمره بـالخير وينهـاه عن الشر ويعظه، لان العـالِمَ إنمـا يـدخل على السـلطان يـأمر بـالخير وينهى عن الشر، فاذا كـان فهـو الفضـل الـذي ليس بعده فضل".

ويروى عن الإمام أحمد، والفضـيل بن عياض: "لـو أعلم أن لي دعـوة مسـتجابة لصرفتها لـولي الأمـر؛ لأن في صـلاح ولي الأمر صـلاح الرعيـة؛ فـإن صـادفت قبـولا عنــد ولي الامــر كــان الناصــح دالاً على الخـير، والـدالُّ على الخـير كفاعلـه، وإن صادفت ردا فقد برئت ذمته"[24].

ويعـد تقـديم التـابعين النصـح للقيـادة دليــل اخلاصــهم لهــا وولائهم لرســالتها، وتأكيـــد رغبتهم في اثـــراء تصـــوراتها ومعلوماتها وخططهـا وأهـدافها وتصـويب

قراراتها وسلوكها واعانتها على السلوك المستقيم واداء واجباتها بكفاءة، والحد من نزعتها الى الاستحواذ على المكتسبات و/أو التجبر والطغيان واستباحة الحرمات، وتمكينها من مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات قبل تفاقم أضرارها، او تذكيرها وتنبيهها بإخلاص وامانة بضرورة تأدية ما تقتضيه مصالح المنظمة دون اخلال او تقصير.

موقف القيادات من النصيحة المقدمة لها

تتباين مواقف القيادات من قبول النصيحة كالاتي:

- قيادات ترفض الاخذ بالنصح عندما يقدم لها لاعتقادها بانه يضائل اهميتها وهيبتها ويحرمها من تحقيق اهدافها الشخصية، ولا ترغب بان ينتاب التابعين شعور بان كفاءتها متدنية وسلوكها ليس بالمستوى المطلوب، والانكى من ذلك قد تتمادى فتعاقب

كل من ينصحها بأمر يخالف توجهاتهـا ورغباتها لتجعل منه عبرة لمن يتجــرأ على تقديم النصح لهـا، وتتمـيز هـذه القيادات بالاستبداد وتستخف التابعين وتعتقد بانها هي الاعلم والاكثر درايــة منهم وانها تمتلـك الحلـول والاجابـات لجميــــع المشـــكلات والتحــــديات، وينطبــق على هــذه القيــادات قولــه تعــالى "وَلَٰكِن لَّا تُحِبُّونَ النَّاصِــحِينَ"، ولــذلك تكــون احتمــالات الخطــأ في خططها وقراراتها واســاليبها مرتفعـة مقارنة بسواها.

- قيــادات تطلب النصــيحة، ولكنهــا لا تســتفيد منهــا في اثــراء خططهــا، واهدافها، وقراراتها، واساليبها.
- قيادات تطلب النصـح من المـتزلفين والمـداهنين لهـا لتتمكن من التمـادي في الاســتبداد وتحقيـــق مصـــالحها الشخصية.
- قيــادات تطلب النصــح بهـدف اثــراء تصوراتها ومعلوماتها وتطوير خططها واهـدافها وقراراتهـا واســاليبها لأجــل تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة.

القيادة تعاقب مقدم النصيحة

طلب صدام حسين رئيس العراق (1979-2003) اثناء الحرب مع ايران التي استمرت ثمان سنوات (1980-1988) إلى وزرائه مشورة خالصة بصدد وقف الحرب مع ايران، فجازف وزير الصحة آنذاك (الدكتور رياض حسين العاني) فقدم نصيحة مفادها ان يتنحى صدام عن السلطة لمدة معينة

وتقطع الشواهد ان القيادات في المجتمعات المتقدمة أدركت أهمية النصح في تجويد خططها وقراراتها وسلوكها وتمكينها من تحقيق أهداف المنظمات والتابعين فطلبته من الآخرين، ولا سيما التابعين، وقد دأبت على تقديم مكافآت مجزية لمن يقدم لها نصائح مفيدة تشجيعا على تقديم المزيد من النصح لها، بينما لا تطلب القيادات في المجتمعات المتخلفة النصح وتعاقب كل من يجرؤ

على تقـديم النصـح لهـا امـا اسـتبدادا او اعتقادا منها بأنهـا اذا طلبتـه تبـدو ضـعيفة أمام الآخرين.

موقف التابعين من تقديم النصح للقيادة

يزداد ميـل التـابعين الى رفـد القيـادة بالأفكــار والمقترحــات وتقــديم النصــح والمشــورة عنــدما يمتلكــون الشــجاعة والمعلومات والخبرة والتجربة، ويشعرون بالأمــان معهــا ويعتقــدون ان افكــارهم وملاحظـاتهم سـتكون موضـع اهتمامهـا، وفي المقابل يوجـد تـابعون يحجمـون عن تقديم النصح للقيـادة لأسـباب منهـا: انهم متخاذلون ولا يجرؤون على تقـديم النصـح خوفـا من العقوبـات الماديـة والمعنويـة التي تفرضها عليهم ولا سيما النصح الـذي يكشف لها عن عيوبها، أو رغبة منهم في تركهـا تعمـه في غيهـا ويلحقهـا الأذى، او

انهم لا يمتلكــون المعلومــات والخــبرات التي تمكنهم من تقديم النصح.

التابعون لا يقدمون النصح للقيادة

يخبر القرآن الكريم في سورة يوسف عليه السلام ان ملك مصـر طلب الى التابعين تفسير رؤياه فقالوا له انها اضغاث احلام لا معنى لها، ويظهر من قولهم هذا انهم امتنعوا عن تفسير رؤيا القيادة اما لانهم فعلا يجهلون تفسيرها او لانهم كانوا لا يرغبون بان يستفيد من الدروس والعبر من تلك الرؤيا، او انهم كانوا يخشون على انفسهم منه

متطلبات تقديم النصح للقيادة

- يتميز الناصح بالحكمة واللين واللطف، فقد قال تعالى مخاطبا نبيـه محمـد ﷺ "ادْعُ إِلَىٰ سَــــبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَـــــةِ وَالْمَوْعِظَـةِ الْحَسَـنَةِ وَجَـادِلْهُم بِـالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ"[25].
- يمتلك مقـــدم النصــيحة المعرفـــة والخبرة في موضوع النصيحة، ويعمـل

على وفق ما ينصح به حتى لا يتعــرض للخلــط والخطــأ ولا يكــون من الــذين يقولون ما لا يفعلــون فيمقتهم النــاس ويمقتهم اللــه في قولــه تعــالى "كَبُــرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ"[26]، ويقــول تعــالى "أَتَــأْمُرُونَ النَّاسَ بِــالْبِرِّ وَتَنْسَــوْنَ أَنْفُسَــكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُــونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ"[26].

- الإخلاص والصدق في النصح، وصلاح نية الناصح.
- الالــتزام بــآداب النصــيحة وتوظيــف الكلمــة الطيبــة والابتعــاد عن الغلــو والتشــنِيع والتشــهير، ومراعــاة مكانــة القيادة وعلو قدرها لكيلا تنتهك حرمتها وينتقص من قــدرها ويفتح عليهــا بــاب الشر والفساد والعصيان.
- مراعــاة الســرية في النصــح، ويقــول الرســول محمــد ﷺ "من كــانت عنــده نصيحة لذي ســلطان فلا يُبــدِها علانيــة وليأخذ بيده وليخلُ به فــإن قبلهــا منــه فــذاك، وإن ردهــا كــان قــد أدى مــا عليــه"، ويقــول الإمــام الشــوكاني: "ينبغي لمن ظهرَ لــه غلَـطُ الإمـام في

بعض المسائِل أن يُناصِـحه، ولا يظهِـر الشَّـناعَة عليـه على رؤوسِ الأشـهَاد؛ بـل يأخُـذ بيـدِه ويخلُـو بـه، ويبـذل لـه النصـيحة"، وتقـول ام الـدرداء رضـي الله عنهـا "من وعـظ اخـاه سـرا فقـد زانه، ومن وعظه علانيـة فقـد شـانه"، ويقول الشافعي رضي الله عنه:

"تعمدني بنصحك في انفـرادِ
وجنبني النصيحة في الجماعة
فان النصح بين النـاس نـوع
من التوبيخ لا ارضَ استماعـه
وان خالفتني وعصيت قولي
فلا تجزع اذا لم تعـطَ طاعـة".

- تشـجيع القيـادة على قبـول النصـيحة وجعلها تشعر وكأنها من بنات أفكارها.
- تكـــون النصـــيحة مفيـــدة للقيـــادة وتســتهدف حثهــا على الاقــدام على اعمــال وقــرارات مهمــة تســهم في تحقيـــق الخـــير للجميـــع (المنظمـــة والتابعين والقيـادة)، وتعينهـا على أداء مهامها بكفاءة دون اخلال، أو تقصـير، أو غش أو خيانة، وتحذرها من المنكـر وتنهاها عنه، بالإضافة الى تذكيرها بما

غفلت عنه من قول وفعل عملا بقوله تعـالى "وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَـدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وأولئك هُمُ الْمُفْلِحُونَ"[28].

- لا يكـون الهـدف من تقـديم النصـيحة الحصول على المنافع.
- مراعاة امكانات القيادة وقـدرتها على توظيف النصيحة.
- يفضـل ان تبـدأ النصـيحة بالثنـاء على القيادة وذكر مزاياها وايجابياتهـا، فقـد قـال نـبي اللـه شـعيب عليـه الصـلاة والسـلام لقومـه وهـو يعظهم: "إِنِّي أَرَاكُمْ بِخَيْرٍ وَإِنِّي أَخَـافُ عَلَيْكُمْ عَـذَابَ يَوْمٍ مُحيطٍ"[29].
- يعد التابعون نصح القيادة حقا لهـا من باب الولاء لها ورغبـة بالتعـاون معهـا، وليس تفضّلاً ولا منَّة منهم عليها، عملا بقول الرسول صلى الله عليه وسـلم: "لا يُؤمِنُ أحَـدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لأَخِيـهِ مَـا يُحبُّ لِنَفْسِهِ".

النصيحة النافعة

يعـرض القـرآن الكـريم انموذجـا عن النصـيحة النافعـة الـتي قـدمت لموسى عليـه السـلام واسـهمت في

- الصبر والاحتساب في نصح القيادة، ومعاودة نصحها وتذكيرها بالنصيحة الفينةَ بعد الفينة.
- تقديم النصيحة في الوقت المناسب لكي تتحقق الفوائد المتوقعة منها.
- اصغاء القيادة لمقدم النصيحة باهتمام، فإن أتى بالصّواب شكرته وكافأته، وإن لم يوفق عن غير عمد لا تتّهمه ولا تؤاخذه.

نماذج من اساليب تقديم النصيحة

النموذج الاول:

رأى الحسن والحسين رضي الله عنهما رجلا كبيرا يتوضأ خطأ، فقالا له احكم بيننا من فينا الذي لا يحسن الوضوء، ولما توضأ امامه ضحك وقال: أنا الذي لا أحسن الوضوء

النموذج الثاني:

سأل شخص الامام الغزالي رحمه الله ما حكم تارك الصلاة، فأجابه حكمه ان نأخذه معنا الى المسجد.

النموذج الثالث:

يروي مؤرخو الشعر القديم أن النابغة الذبياني لم يصوّب إقواءً جاء في قافية أحد أبيات قصيدته الشهيرة (أمن آل مية رائح أو مغتدي) إلا بعدما زار يثرب وجرى فيها تنبيهه إلى الإقواء، والإقواء هو اختلاف في حركة الروي، وحسب الروايات فإنه كان في البيت: (زعم البوارح أنّ رحلتنا غداً وبذاك خبّرنا الغرابُ الأسودُ)، فحرف الروي هنا مضموم بخلاف ما يجب أن يكون عليه

توقير القيادة

نصيحة المتزلفين للقيادة

لما تولى هارون الرشيد الخلافة زاره العلماء ليهنئوه، ففتح بيت المال وأجزل لهم العطايا، ولكنه لاحظ أن الزاهد سفيان بن سعيد بن المنذر الثوري، صديقه القديم الورع التقي، لم يحضر فحزن لذلك وكتب إليه كتابا يقول فيه: بسم الله الرحمن الرحيم من عبد الله هارون الرشيد أمير المؤمنين إلى أخيه سفيان بن سعيد بن المنذر، أما بعد، يا أخي قد علمت أن الله تبارك وتعالى آخى بين المسلمين وجعل ذلك فيه وله، واعلم أني قد واخيتك مؤاخاة لم أصرم بها حبلك، وإني منطوٍ لك على أفضل المحبة والإرادة ولولا هذه القلادة التي قلدنيها الله لأتيتك ولو حبواً لما أجد لك من المحبة في قلبي، وإني استبطأتك فلم تأتني وقد كتبت إليك كتابا شوقاً مني إليك شديداً فإذا ورد إليك كتابي فالعجل العجل"، ثم أرسل الكتاب مع رسوله وأوصاه أن يذهب به إلى سفيان الثوري ويراقب كل ما يصدر عنه من ردود أفعال ثم يأتي اليه بالرد، ولم يكن في استقبال سفيان للرسول ترحيب، فقد رفض الجلوس معه، بل ورفض أن يمس الرسالة بيده حتى أنه جعل الرسول يقرأها، ثم طلب من الرسول أن يرد على الخليفة في ظهر الرسالة نفسها، فقال: من العبد المذنب سفيان إلى العبد المغرور بالآمال هارون الرشيد الذي سُلب حلاوة الإيمان، أما بعد فإني قد كتبت إليك أعرفك أني صرمت عنك وقطعت ودك وقلبت موضعك فإنك قد جعلتني شاهداً عليك بإقرارك على نفسك في كتابك بما هجمت به على بيت مال المسلمين

اوجب الله تعالى على المؤمنين توقير القيادة في قوله "لِتُؤْمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُعَزِّرُوهُ وَتُوَقِّرُوهُ وَتُسَبِّحُوهُ"[30]، ويؤكد هذا دون أدنى شك ان من حق القيادة على التابعين توقيرها واجلالها ان كانت تستحق التوقير مع الابتعاد عن المبالغة والتهويل في توقيرها حتى لا تصاب بالغرور أو يتولد لديها شعور بان توقيرها ما هو الا مداهنة وكذب ونفاق.

ويتعين على القيادة ان ارادت ان تحظى بتوقير التابعين ان تترفع وتبتعد كليا عن كل ما يحط من شأنها، ولا تدعي بانها الافهم والاعلم ولا تجادل في موضوعات تجهلها، عملا بقوله تعالى "وَلَا تُجَادِلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِلَّا الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْهُمْ"[31]، وقوله "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ"[32].

أوجه توقير القيادة

- اجلال القيادة وتشريفها عند مخاطبتها والاصغاء اليها وفي الدخول عليها والانصراف من مجلسها، وقد وجه الله تعالى المؤمنين بتوقير الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وهو قائد الامة في عدة مجالات منها: ان لا يتركوا مجلسه إذا كانوا على أمر جامع معه الا بعد ان يستأذنوه، ويتبين ذلك في قوله تعالى "إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ"، وتشريفه عند مخاطبته، ويظهر ذلك في قوله تعالى "لا تَجْعَلُوا دُعَاءَ الرَّسُولِ بَيْنَكُمْ كَدُعَاءِ بَعْضِكُم بَعْضًا"، والتحدث معه بأدب ولين واجلال، ويؤكد ذلك قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَرْفَعُوا أَصْواتَكُم فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ وَلَا تَجْهَرُواْ لَهُ بالقول كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَن تَحْبَطَ أعملكم وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ".

- ستر معايب القيادة وترك غيبتها والانتقاص من قدرها وكل ما يسقط هيبتها.
- تقديم الشكر للقيادة على حسن اقوالها وافعالها لحفزها لتطوير أدائها وتجويد سلوكها وفعل وقول كل ما يحمل في طياته الخير، فهذه خلة يعظمها العقل والشرع، ويحتمها الضمير والوجدان، ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الصدد "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"[33]، ولذلك يعد شكر المنعم واجبا عقلا، وعليهم الاشادة بالقيادات العادلة التي تمتلك الكفاءة المطلوبة تطبيقا لقوله تعالى "وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ"، وقد أكد البعض هذا بقوله:

"إذا كنت في نعمة فأرعها فأن المعاصي تزيل النعم

وحا

م

توقير القيادة

دخل الحاكم أبو جعفر المنصور إلى مسجد الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة، وطلب الإمام مالكاً ليناظره في مسألة ثم رفع صوته فقال الإمام مالك: "مهلاً يا أمير المؤمنين فإن الله قال

عليها بشكر الإله فأن الإله سريع النقم"

- طرح الاسئلة والاستفسارات على القيادة بهدوء وثقة ومهنية عالية وصدق وصراحة forthrightly بعيدا عن المجاملة او المداهنة، وبإيجاز دقيق وواضح، وبأساليب تحفزها للاستماع إليهم لأجل قطف الثمار المتوقعة من استفساراتهم واسئلتهم.
- الاعتذار بلطف عن الأخطاء والتقصير.

➢ حق حسن الظن بالقيادة

يشـــير مفهـــوم الظنّ في اللغـــة الى الاعتقاد الراجح الذي يحتمل وجــود نقيضٍ لــه، ويعـني حســن ظن التــابعين بالقيـادة انهم يحملون افعالها وسلوكها على الخــير ولا ينتـــابهم الشـــك بكفاءتهـــا وســـلوكها ونواياها.

ويعــد حســن الظن بالقيــادة وحمــل أفعالهــا وقراراتهــا على أحســن الوجــوه الممكنة، بعد الـتيقن من قـدراتها العقليـة والنفسـية والروحيــة واهــدافها وكفاءتهــا على القيام بمسؤولياتها التي هي من اهم متطلبات استمرار المنظمة وتطورها.

ولا بد ان يـدرك الجميـع ان سـوء ظن التابعين بالقيادة يقع احيانـا بسـبب جهلهم بالضغوط والتحديات التي تواجهها أو عدم امتلاكهم الرؤيـة الكاملـة لأبعـاد قراراتهـا، فمثلا قـد تختـار القيـادة بعض الأسـاليب الـتي تحقـق اهـداف المنظمـة، ولكنهم يرفضـونها أو لا يقتنعـون بهـا لأنهـا غـير مألوفة لديهم أو فيها شـيء من الغمـوض المـوهم لهم بعـدم صـلاحيتها لتحقيـق اهـداف المنظمـة، فليس من حـل لهـذه الاختلافـات إلا حسـن الظن بالقيـادة في ضوء تاريخها واعمالها وعلاقاتهـا السـابقة بهم.

ويتحتم ان يكـون حـق حسـن الظن متبـادلا بين القيـادة والتـابعين للحـد من الخلافات والصـراعات الـتي سـببها سـوء الظن أو يكون موقف كل منهم من الاخـر كما وصفه البحتري قائلا:

"كلانا بها ذئبُ يحدث نفسه بصاحبه والجد يتعسه الجد".

وقد حذَر الله سبحانه وتعالى من سوء الظن في قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ"، بسبب المشكلات التي تترتب عنه، بينما يسهم تبادل حسن الظن بين القيادة والتابعين في تنمية العلاقات بينهما ويبعدهما عن الأحقاد والأضغان وتكون لذلك انعكاسات ايجابية على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة).

متطلبات حسن الظن بالقيادة

مما لا شك فيه أنّ اعتماد حسن الظن بالقيادة امر في غاية الصعوبة ويتطلب مجاهدة النفس وتدريبها وضبطها، ولا يتحقق الا إذا وطن التابعون أنفسهم على ما يأتي:

- استحضار تاريخ القيادة، ولا سيما إذا كانت لا يعهد منها السوء.

- حمل افعال القيادة وسلوكها واقوالها على أحسن المحامل وأفضلها.
- التماس العذر للقيادة في حالة الخطأ.
- استحضـــار ايجابيـــات حســـن الظن واستحضار مشكلات سوء الظن لأجل الابتعاد عنه.
- التوقف عن تتبع زلات القيادة وهفواتها.

➢ حق تمحيص ولاء التابعين

لا بد من توضيح الاختلاف بين الانتمــاء والــولاء بهــدف ازالــة اللبس والغمــوض بينهمــا ومعرفــة الى اي منهمــا ينبغي ان ينصرف اهتمام القيادة، فالولاء من وجهـة نظر جوزيـا رويس هـو الاخلاص لموضـوع أو منظمة أو سلعة إخلاصاً طوعياً وعملياً [34]، وبناء على هذا فان الــولاء يشــير الى المحبــة والنصــرة والعلاقــة الطيبــة بين القيــادة والتــابعين وملازمــة القيــادة في

الســـراء والضـــراء بصـــرف النظـــر عن المغريـــات والتهديـــدات، وأداء الاعمـــال بكفاءة والمحافظة على اسـرار المنظمـة وممتلكاتهـا والـدفاع عنهـا وتمكينهـا من تحقيـق أهـدافها، وهـو لا يتحقـق بـالإكراه مطلقا، اما الانتماء فيشـير الى الانتسـاب للقيـادة ومـا يـترتب عنـه من علاقـات والتزامـات ضـمن اطـار المنظمـة، وقـد يكون بالإكراه أو شـراء الـذمم أو الرغبـة في تلبية الحاجات الاساسية.

ويعـــد ولاء التـــابعين للقيـــادة أســـمى وأرقى ما تحصل عليه منهم، فهـو الصـمغ الـذي يـربطهم بهـا ويحثهم على الاخلاص لها والانـدماج معهـا والتفاعـل مـع قيمهـا، وتبـادل علاقـات ايجابيـة معهـا، والوقـوف الى جانبها عند الشدائد، والمحافظـة على اسرارها، ويجعلهم يمثلـون أحـد المصـادر المهمـة لقوتهـا، ويبـذلون أقصـى جهـد

ممكن في انفاذ خططهـا وبلـوغ اهـدافها، بالإضافة الى ذلك يجعلها تأمن جانبهم.

وتؤكد الوقائع انـه يتعـذر على القيـادة العمـل بفاعليـة والوصـول الى الاهـداف الـتي تسـعى اليهـا دون الفـوز بـولاء التابعين، ولذلك فان القادة الذين يفقدون فرصـة الفـوز بـولاء التـابعين يعرضـون استمرارهم بمـواقعهم للخطـر، ويجعلـون المنظمـات الـتي يتولـون قيادتهـا بصـورة عامـة يائسـة desperate وعـاجزة عن توظيف الامكانات المتاحة لها في تحقيـق اهـدافها بكفـاءة، وتحـدث فيهـا صـراعات ومشكلات لا حصر لها.

وتأسيسا على ما تقدم يكون من حـق القيـادة على التـابعين تمحيص ولائهم وتشـخيص الأسـباب الـتي تكمن وراء ارتفاعـه أو انخفاضـه بصـورة موضـوعية بهـدف اتخـاذ الاجـراءات المناسـبة الـتي تسهم في ارتفاعه، وفي ذات الوقت تحـد

من تــأثير العوامــل الــتي تــدفع باتجــاه انخفاضه.

ويتعين على القيـــادة ان تـــدع من لا ينسجم معهـا إلى حيثمـا ينسـجم، ويقـول الكــاتب الامــريكي هــنري ثــورو Henry Thoreau "يتعين على القيـــادة ان تـــدع التــابع الــذي لا يســتطيع ان ينســجم مــع رفاقــه يـذهب إلى حيث الموسـيقى الـتي يرغب سماعها"[35].

وتؤكد الحقائق ان الفوز بولاء التابعين امر ليس سهلا، وانمـا يتطلب بـذل جهـود كبـيرة ويسـتغرق في بعض الحـالات وقتـا طويلا بسبب تداخل العوامـل والمتغـيرات التي تسهم فيه.

وتقطـع الشـواهد ان العديـد من قـادة الدول، ولا سيما الدول المتخلفة، اعتقدوا ان معهم جيوشــاً جـرارة وأعـدادا غفـيرة من التــابعين المــوالين لهم والمســتعدين للتضحية من اجلهم حــتى بأنفســهم ولكن

عندما جـد الجـد اكتشـفوا ان لا احـدا من اولئـك التـابعين يقـف معهم في محنتهم، فعلى سـبيل المثـال لا الحصـر كـان العراقيون يهتفـون لصـدام حسـين حـاكم العـراق (1979-ـ 2003) "بـالروح بالـدم نفـديك يـا صـدام" ولكن عنـدما شـنت القوات الامريكية وقوات التحالف هجومها على العـراق في اذار عـام 2003 مستهدفة القضاء عليه لم يجد حوله احـدا من أولئك الهتافة، وكذلك كـان الامـر مـع معمر القذافي رئيس ليبيا وعلي عبد اللـه صالح رئيس اليمن.

تمحيص ولاء التابعين

جـاءت معركـة أُحـد لتمحص ولاء التابعين، فبعـد انـدحار المسـلمين في تلـك المعركـة انقلب بعض التـابعين على اعقابهم لان انتماءهم للإسلام لم يكن وليـد ايمـان وولاء، ويؤكـد ذلـك قوله تعالى: "وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ

ولاء التابعين للقيادة وتطور المجتمع

هناك علاقة بين تطـور المجتمـع وولاء التـــابعين للمنظمـــة والقيـــادة، ففي المجتمعات المتخلفـة يكـون الأفـراد أقـل ولاء للقيـــادة والمنظمـــة والـــوطن ومؤسســاته واكــثر ولاء إلى الطائفــة أو الفئة أو القبيلـة أو الحـزب، ولـذلك تـزداد الصراعات والخلافات والفسـاد في جميـع القطاعات وتتدنى الانتاجية (كميا ونوعيـا) وتكثر المحسوبيات ويـزداد الاعتـداء على المال العـام، وتترسـخ في الأفـراد ثقافـة منح الاولويـة للأهـداف الشخصـية عنـدما تتقاطع مع اهداف المنظمة والـوطن على جميع المستويات بسـبب تعـدد الـولاءات، بينمـــا يتجـــه ولاء الأفـــراد في الـــدول المتقدمة عادة نحـو المنظمـات والـوطن، وقــد اســهم ذلــك في تطــور المنظمــات والمجتمع في تلك الدول.

وحري بالإبانــة ان ولاء التــابعين ينبغي ان يكون للمنظمة وليس للقيادة شخصــيا فهي مغـادرة موقعهـا عـاجلا او آجلا، وان يكــون مقترنــا بالكفــاءة، اذ لا يكــون لــه مغزى اذا كانت كفاءتهم متدنيــة ولا تعــزز قدرة القيادة على تحقيق الاهداف.

فوائد ولاء التابعين للقيادة

بـــات ســـعي القيـــادة لكســـب ولاء التابعين أمرا ضـروريا ومـبررا لمـا يـترتب عنــه من فوائــد مهمــة منهــا انــه يجعــل التابعين يدعمون قرارات القيادة وينفذون الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة، ويرفدون القيادة بالمعلومات والحقائق بصدق وفي الـوقت المناسـب ويمكنونهـا من الارتقـاء بكفاءتهــا وتصــويب قراراتهــا وســلوكها، ويلـــتزمون بالعمـــل معهـــا، ويضـــيفون امكانــــاتهم الى امكاناتهــــا، ويحملـــــون مســـؤوليات اضـــافية، ولا يـــداهنونها، ولا يلحقون بها الضرر، ولا ينتهكون ثقتها بهم،

ويحافظون على سمعتها ويـدافعون عنهـا، ويجعلون الصراعات معها معدومــة أو في ادنى مستوى ممكن او يجعلـون خلافـاتهم معها تسـتهدف تحقيـق التطـوير والإبـداع وانتاج افكار يسهم تطبيقهـا في اسـتمرار المنظمة وتطورها.

ومن الفوائــد المهمــة الــتي تحققهــا القيـــادة من ولاء التـــابعين لهـــا هي ان ولاءهم يحفـــزهم الى تقـــديم افضـــل الخدمات الى الزبـائن، وبـذلك تتمكن من كسب رضى الزبائن، ويعد هذا من افضـل المتحققات الـتي يتوقـف عليهـا اسـتمرار المنظمة وتطورها، كما يحفزهم لمناصرة القيادة في الازمات والضراء ولا يتسربون الى منظمـــات اخـــرى رغم المغريـــات المادية والمعنوية التي قـد تعـرض عليهم، ولا تسول لهم انفسهم خيانتها او التشـهير بها او الحاق الضرر بهـا، وبـذلك تكـون لـه تأثيرات ايجابية مهمة على حالتها النفسية

والصحية والعائلية ويحفزها للتركيز على التطور في اداء المهام المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسهم في استمرار المنظمة وتطورها.

مظاهر ولاء التابعين للقيادة

يمكن استشعار ولاء التابعين للقيادة من خلال ما يأتي:

- استمرار التابعين مع المنظمة رغم المغريات التي تقدمها لهم المنظمات الاخرى.
- إنجاز الاعمال بالكفاءة المطلوبة.
- جعل الصراعات داخل المنظمة معدومة أو في اقل مستوى ممكن.
- تحقيق أهداف المنظمة.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة.
- تسويق محاسن المنظمة والقيادة.

متطلبات ترسيخ ولاء التابعين للقيادة

تسهم الإجراءات الاتية في الارتقاء بولاء التابعين للقيادة:

- توسيع مشاركة التـابعين في عمليـات التخطيـــط وصـــنع القـــرارات وإدارة المنظمـــة ومنحهم الفرصـــة لتقـــديم المقترحـــات والتعبـــير عن افكـــارهم بصراحة.
- تأســيس علاقــات مــع التــابعين على الاحـــترام والثقـــة والـــدعم وتبـــادل المعلومـــــات والافكـــــار بصـــــراحة وموضـــوعية والاعــتراف بإســهاماتهم وتثمينهــا وانتقــاء اســاليب التواصــل معهم بتروّ judiciously وعناية فائقـة لكيلا تحـدث لـديهم جراحـات نفسـية وشـــرخ في علاقاتهـــا معهم، ويؤكـــد أحدهم قائلا:

"جِراحات السنان لها التئام ولا يلتام ما جرح اللسان".

- جعل التابعين والقيـادة فريقـا متعاونـا مسـؤولا عن نجاحـات المنظمـة واخفاقاتها.
- تمكين التـابعين من تحقيـق اهـدافهم المادية والمعنوية، وتكليفهم بالأعمـال على وفـق امكانـاتهم ورغبـاتهم واختصاصاتهم.
- غض الطرف عن أخطاء التـابعين غـير المقصودة والابتعاد عن اكـراههم على الاذعان او التملق للقيادة او مداهنتها.
- اعتماد الكفاءة وحسن السلوك في استقطاب التابعين وترقيتهم.
- توفير بيئة عمل آمنة لا تسودها الريبة واتهام النيات.

المغالاة في الولاء للقيادة

قـد يبـالغ التـابعون في ولائهم للقيـادة عن قصـد أو غـير قصـد، وتـترتب عن مغالاتهم في الولاء اضرار فادحـة للجميـع (القيـادة والتـابعين والمنظمـة) ومخـاطر اخلاقية تسبب مشـكلات لا حصـر لهـا من اهمهـا تغاضـيهم عن اخطائهـا او التسـتر

عليهـا او التوقـف عن تنبيههـا عن الخطـأ في السلوك والقرارات، ويقول الشـافعي في هذا الصدد:

وَعَينُ الرِضا عَن كُلِّ عَيبٍ كَليلَةٌ
وَلَكِنَّ عَينَ السُخطِ تُبدي المَساوِيا

كمـــا ان الافـــراط في ولاء التـــابعين للقيادة ربما يشجعها على فـرض شـروط تعســــــفية عليهم او اذلالهم او تكليفهم بمهـــام صـــعبة او تطلب إليهم تقـــديم تضحيات جسيمة.

تمحيص ولاء التابعين

يتحتم ان لا تعول القيادة على كلمـات التابعين البراقـة وهتافـاتهم الـتي يعلنـون فيهـا ولاءهم لهـا واسـتعدادهم المطلـق

تمحيص ولاء التابعين

لما نصر الله تعالى المسـلمين على أعـــدائهم في معركـــة بـــدر، وذاع لهم الصيت، دخل معهم في الإسلام ظـاهراً من ليس معهم باطنـاً، فاقتضـت حكمـة الله عز وجـل بعـد ذلـك أن يسـبب لهم

تمحيص ولائهم بموضوعية شديدة في الازمات والاوقات الصعبة أو عندما يعرض منافسوها واعداؤها مغريات عليهم لحملهم على خيانتها أو التخلي عنها، فان هم ناصروها ولم يتخلوا عنها في تلك الحالات فهم الموالون لها حقا والعكس صحيح تماما، كما يتعين عليها تشخيص الأسباب التي تكمن خلف ارتفاع مستوى ولائهم أو انخفاضه بصورة موضوعية وباستمرار بهدف اتخاذ الاجراءات المناسبة التي تعزز العوامل التي تسهم في ارتفاعه والحد من تأثير العوامل التي تدفع باتجاه انخفاضه.

مسببات تدني ولاء التابعين للقيادة

تقـوض ممارسـات القيـادة الاتيـة ولاء التابعين لها أو تجعله في ادنى مستوى:

- ادارة التابعين بـالخوف والاكـراه ورفض الاختلاف والتعدديـة وحريـة التعبـير عن الافكـار والمقترحـات وفـرض عقوبـات قاسية على المختلفين.
- اعتقـاد القيـادة بـان التـابعين كسـالى وخاملون بطبيعتهم ولا يرغبـون بالعمـل ولا يـؤدون اعمـالهم بالمسـتوى المطلوب.
- منح القيادة الاولويـة لأهـدافها، وتفسـير القواعد والقوانين والانظمـة لمصـلحتها، ونسـب النجاحـات المتحققـة لمهارتهـا وكفاءتها، والتمتع بوجودها بمفردهـا في دائرة الضـوء والتـألق، والاسـتحواذ على المكاسـب والمنـافع الـتي تتحقـق من جهود التـابعين وبخسـهم حقهم مخالفـة لقـول اللـه تعـالى "وَلَا تَبْخَسُـوا النَّاسَ أَشْـيَاءَهُمْ"[36]، ومتجاهلـة قولـه تعـالى

"فَلْيَعْبُـدُوا رَبَّ هَـذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ"[37]، وينطبق عليها قول أحدهم:

"إذا أتيت نوفل بـــــن دارم
وجدتـه أظلـم كل ظـــــالم
وأبخل الأعــراب والأعـــاجم
لا يستحي من لوم كل لائـم
يراعي جانــــب المكارم
يقرع من يأتيه سن النادم"

- تجعل القيادة اجـواء بيئـة العمـل عابقـة بالشك بنوايا التابعين، وتتجسس عليهم.
- لا تفـوض التـابعين الصـلاحيات وتفـرض عليهم اخذ الاذن منها في كل الامور بما فيها البسـيطة لإشـباع رغبتهـا بالشـعور بالأهمية والزهو والخيلاء.
- لا تعترف القيـادة بأخطائهـا واخفاقاتهـا، ولا تعتذر عنها، بل تتستر عليها وتتنصـــل عن مسؤوليتها، ويشير الشاعر العراقي مظفر النواب في قصيدته "الاتهام" الى

القيـادات الـتي تحمـل التـابعين تبعـات هزائمها قائلا:

"الذئاب هم قادة القافلة
فإذا اكلوك لعشق قضيتهم
او اكلوها بدعوى لاجلك ما المشكلة
نحن في سلة المهملات إذا انتصروا
وإذا هزموا حملونا هزيمتهم كاملة"

- تحيـــط القيـــادة نفســـها بالمنـــافقين والمــتزلفين والوصــوليين والانتهــازيين والمادحين والمؤيدين لها.
- تعتمـد القيـادة سياسـة فـرق تسـد في تنظيم علاقاتهــا مــع التــابعين وتجعلهم فرقا وشيعا وبأسهم بينهم شـديدا لأجـل اشغالهم عن مراقبتهـا والاعـتراض على انحرافاتها.
- تذر التابعين يعمهـون في اخطـائهم، ولا تساعدهم على اكتشاف الاسـباب الـتي اوقعتهم فيها لأجل معالجتها.
- تتصـيد القيـادة اخطـاء التـابعين لأجـل فرض عقوبـات قاسـية عليهم وتتناسـى كل نجاحاتهم السـابقة عنـد اول اخفـاق

لهم، وتعاقب الجميع إذا أخطأ أحدهم وتخلط البريء منهم بذي الذنب، كما يقول الشاعر:

"يَخلِطُونَ البَرِيءَ مِنَّا بِذِي الذَنبِ وَلا يَنفَعُ الخَلِيَّ الخِلاءُ".

- اعتقاد القيادة بان تطور التابعين يجعل منهم منافسين لها او يمكنهم من اكتشاف تدني كفاءتها وسلوكها ومحاسبتها، ولذلك تضع العراقيل امام تطورهم.
- تشق القيادة على التابعين بتكليفاتها أو توردهم موارد التهلكة.
- تخذل القيادة التابعين او تتخلى عنهم في اي وقت ولأي سبب.
- لا تقف القيادة على بعد مسافة واحدة من التابعين، وانما تحابي بعض التابعين على حساب البعض الاخر لأسباب غير موضوعية.

- لا تمكن القيـــادة التـــابعين من تحقيـــق اهـــــدافهم (الاقتصـــــادية والنفســــية والاجتماعية).

مكافأة ولاء التابعين

يتعين على القيادة بعد التأكـد من ولاء التـــابعين لهـــا ومن النتـــائج الايجابيـــة والنجاحات التي تحققها منه ان تجزل لهم المكافآت لأجـل الارتقـاء بـولائهم، وتؤكـد لهم انها تعدهم جـزء مهمـا في نجاحاتهـا، وتشـــعرهم بأنهـــا فخـــورة بإســـهاماتهم وولائهم لهـــا، ولا ســـيما بعـــدما تزايـــدت المنافسة في سـوق العمـل في المرحلـة المعاصرة واخـــذت المنظمـــات تغـــوي التـــابعين الاكفيـــاء وتعـــدهم بمرتبـــات وامتيازات أفضل من اجل الالتحاق بها.

➢ حق رفض طلبات التابعين

تتـوفر لمن يشـغل موقـع القيـادة، ولا سيما في اعلى الهرم التنظيمي للمنظمة

فرص واسعة للحصول على كم هائـل من المعلومـــات عن المنظمـــة واهـــدافها واعمالهـــا وامكاناتهـــا وبيئتهـــا الداخليـــة والخارجيـة والمنافسـة والتحـديات الـتي تواجههـا والفـرص المتاحـة لهـا ومـواطن قوتها وضعفها، وكذلك تتوفر له معلومـات عن اعداد التـابعين ومـؤهلاتهم وسـلوكهم والاعمـــال المكلفين بهـــا وعن ولائهم للقيادة وتعـاونهم وصـراعاتهم معهـا وهـل يؤدون اعمالهم بكفاءة أو يشغلون القيادة بصـراعاتهم وبطلبـات لا حصـر لهـا دائمـا دون الاخذ بعين النظـر ظـروف المنظمـة والقيادة.

وبنـاء على مـا تقـدم ينبغي ان تتمتـع القيادة بحق الاستجابة لطلبات التابعين أو رفضـها أو تأجيلهـا لحين تـوفر الـوقت المناســب لتلبيتهـا فهي اعلم بمصـالح المنظمة ومصالح التابعين، ولكن عليها ان لا تــرفض طلبـات التــابعين أو تؤجلهـا

اعتباطا وانمـا لأسـباب موضـوعية، ولا بـد لها ان توضح لهم أسباب الرفض وتقنعهم بها وبالمنافع التي تتحقـق لهم وللمنظمـة من رفض طلباتهم أو تأجيلها بلطف بعيـدا عن الصلف والوقاحة والتعالي والاستهزاء لكيلا تجرح مشاعرهم فيتولد لديهم شعور بانها ترفض طلباتهم أو تؤجلهـا بغضـا بهم فيقابلونهـا بـالبغض، ولا تتحايـل عليهم ولا توظف معهم المماطلة والتسويف لكي لا تصدهم عنها فيتولد لـديهم شـعور بانهـا لا تهتم بهم فينفرون منهـا وربمـا يهاجمونهـا او يؤلبون الاخـرين عليهـا او يمتنعـون عن اضـــافة امكانـــاتهم الى إمكاناتهـــا او لا يتعاونون معها في سعيها لتحقيق الأهداف المطلوبة وتكون لذلك اضـرار بالغـة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة).

ويقـول اللـه تعـالى "اعْلَمُـوا أَنَّ فِيكُمْ رَسُـــولَ اللَّهِ لَـــوْ يُطِيعُكُمْ فِي كَثِـــيرٍ مِّنَ الْأَمْرِ لَعَنِتُّمْ"[38]، ويظهر من هذه الآيـة ان

الله تعالى يقول للمؤمنين لو كان رسـول اللـه صَـلَّى اللـه عَلَيْـهِ وَسَـلَّم يعمـل في الأمور بآرائكم ويقبل منكم ما تقولون لـه فيطيعكم لنالكم عنت (الشدّة والمشـقة) في كثير من الأمور بطاعته إياكم، وسـبب نـزول هـذه الآيـة الكريمـة ان الوليـد بن عقبـة زعم ان بـني المصـطلق ارتـدّوا ومنعـوا الصـدقة وجمعـوا الجمـوع لغـزو المسلمين وطلب الى الرسول صلى اللـه عليـه وسـلم ان يـأمر بقتلهم وإصـابة دمائهم وأموالهم لكن الرسول صَلَّى اللـه عَلَيْهِ وَسَلَّم رفض ذلـك، ولـو ان الرسـول صَـلَّى اللـه عَلَيْـهِ وَسَـلَّم اسـتجاب لطلب الوليـد بن عقبـة وامـر بقتـل من لا يحـلّ قتله وأخذ ما لا يحلّ أخذه من مال لأخطـأ ونال المؤمنين من الله عنت.

ومن جهـة أخـرى يتعين على التـابعين مراعاة الاعتبارات الاتية عنـدما يتقـدمون الى القيادة بطلباتهم:

- جعل طلباتهم ضمن حـدود حقـوقهم فلا يطلبون أكـثر من اسـتحقاقهم او ما ليس لهم به حق.
- تكون طلباتهم مـبررة ولـذلك يظهـر في القــرآن الكــريم ان الحــواريين عنـــدما طلبـــوا الى عيســـى عليـــه السلام ان يسأل الله تعالى ان ينزل عليهم مائـــدة من الســـماء بـــرروا طلبهم بـان لـديهم مقاصـد صـالحة منها انهم بحاجة الى الاكل وليعلمـوا ان مــا جــاءهم بــه حــق وصــدق ويشهدها لهم، فتقوم الحجة ويحصل زيـادة في البرهـان لحمـل الاخـرين على الايمان في قوله تعـالى: قَـالُواْ نُرِيـدُ أَن نَّأْكُـلَ مِنْهَـا وَتَطْمَئِنَّ قُلُوبُنَـا وَنَعْلَمَ أَن قَـدْ صَـدَقْتَنَا وَنَكُـونَ عَلَيْهَـا مِنَ الشَّهِدِينَ". (39) .
- لا يتقــدمون بطلبــات تقــع خــارج إمكانات القيادة.

وتقطع الوقائع ان التابعين في المجتمعات المتخلفة يترددون او يحجمون عن التقدم بطلباتهم الى القيادات، حتى لو كانت طلباتهم تقع ضمن حقوقهم المشروعة وبإمكان القيادة تلبيتها لتوقعهم المسبق بان القيادة سترفضها، وليس هذا فحسب، بل تعنف وتزجر كل من يجرؤ على التقدم اليها بطلبات وتجعلهم بسبب ذلك يعيشون معاناة ويضمرون للقيادة الغل والضغينة ويتحينون الفرصة للإيقاع بها.

حق القيادة في الاستجابة لطلبات التابعين او رفضها

يخبر القرآن الكريم ان الله تعالى استجاب لطلبات بعض الرسل ورفض بعضها في ضوء حكمة لا يعلمها الا هو، فقد استجاب لموسى عليه السلام بعد ان كلفه بالذهاب الى فرعون عندما طلب اليه ان يشرح له صدره وييسر له امره ويحلل عقدة من لسانه ليفقهوا قوله ويجعل له هارون وزيرا يشد به

- **حق إلزام التابعين بالمحافظة على ممتلكات المنظمة**

تقع على التابعين مسؤولية المحافظـة على الممتلكـــات (الماديـــة والمعنويـــة) للمنظمة وتوظيفها في المجالات المحددة بكفـــاءة، وان لا يســـتغلونها في تحقيـــق مآربهم الشخصية، بهدف تمكين المنظمـة من الاستمرار والتطور.

متطلبات المحافظة على ممتلكات المنظمة

- توعيـــة التـــابعين بأهميـــة ممتلكـــات المنظمة في تنفيذ الاعمـال المطلوبـة لاســـتمرار المنظمـــة وتطورهـــا ومـــا يترتب عن ذلـك من فوائـد من أهمهـا اســـتمرار حصـــولهم على دخـــل من

أعمالهم وتمكين الاخرين من الاستفادة من منتجات المنظمة.

- تدريب التابعين على كيفية توظيف الممتلكات في اعمال المنظمة بكفاءة.
- وضع تعليمات تلزم التابعين بالمحافظة على ممتلكات المنظمة وتوظيفها في المجالات المخصصة لها.
- فرض عقوبات رادعة على التابعين الذين لا يلتزمون بالمحافظة على ممتلكات المنظمة او يوظفونها في تحقيق مصالحهم الشخصية.
- تبنّي ثقافة المحافظة على ممتلكات المنظمات والعناية بها وتجذير تلك الثقافة في الافراد منذ الطفولة.
- توعية الافراد بمختلف الوسائل ولا سيما وسائل الإعلام بأهمية المحافظة على الممتلكات العامة والعناية بها.

- تتـــولى القيـــادة التأكـــد من الـــتزام التـــابعين بالتعليمـــات المتعلقـــة بالمحافظـة على ممتلكـات المنظمـة وتوظيفها في المجالات المخصصة لها والعنايـــة بهـــا وعـــدم اســـتغلالها في مصالحهم الشخصية، وفي ذات الوقت اتخـــاذ إجـــراءات تســـهم في صـــيانة الممتلكات.

وجـــدير ذكـــره ان التـــابعين في المجتمعات المتقدمة يوظفـون ممتلكـات المنظمة في المجـالات المحـددة بكفـاءة ودون تبـــذير، ويحـــافظون عليهـــا ولا يستخدمونها لمصـالحهم الشخصـية، بينمـا لا يـــؤمن نظـــراؤهم في المجتمعـــات المتخلفة بمثل هذه الثقافة فهم يوظفـون ممتلكات المنظمات في غير مجالاتهـا ولا يحافظون عليها ويسرقونها أحيانا.

- **حق القيادة في تقويم التابعين**

يستهدف حق القيادة في محاسبة التابعين التأكد من مدى كفاءتهم في الاعمال التي تعهد اليهم، وكذلك معرفة مدى التزامهم بالتعليمات التي تتعلق بالسلوك الحسن وتوظيف موارد المنظمة في المجالات التي تحقق الاهداف المطلوبة، وكذلك مدى محافظتهم على ممتلكات المنظمة (المادية والمعنوية).

وينبغي ان تكون الغاية من حق محاسبة التابعين تقويم ادائهم وسلوكهم وتطوير خبراتهم ومهاراتهم ومعالجة مشكلات العمل وليس تصيد اخطائهم وفرض العقوبات عليهم.

واللافت ان التابعين في المجتمعات المتخلفة يتطيرون من محاسبة القيادة لهم لتوقعهم بانها تستهدف من ذلك تصيد اخطائهم وفرض العقوبات عليهم، فيعمدون الى تضليل القيادة أو اخفاء

الحقائق عنها أو التستر على اخطائهم وضعف ادائهم وسوء سلوكهم فيُفقد ذلك القيادة والتابعين والمنظمة فرصة الاستفادة من نتائج محاسبة التابعين في الارتقاء بالأداء وتجويد السلوك وتوظيف الموارد في المجالات المحددة بكفاءة والمحافظة على ممتلكات المنظمة.

محاسبة التابعين

استعمَل رسول الله - صلى الله عليه وسلم - رجلاً من بني أسد يُقال له ابن اللُّتْبيَّة على الصدقة، فلمَّا قَدِم، قال: هذا لكم، وهذا لي أُهْدِي لي، فقام رسول الله - صلى الله عليه وسلم - على المنبر، فحَمِد الله وأثْنَى عليه، ثم قال: ((ما بال العامل نَبعثه فيأتي فيقول: هذا لك وهذا لي، فهلاَّ جلَس في بيت أبيه وأُمِّه فيَنظر أيُهْدى له أم لا؟ والذي نفسي بيده لا يأتي بشيء إلاَّ جاء به يوم القيامة يحمله على رقبته إن كان بعيرًا له رُغاء أو بقرة لها خُوار أو شاة تَيْعَر))، ثم رفَع يديه حتى رأيْنا

➢ حق القيادة في فرض العقوبات على التابعين المخالفين

تمثــل العقوبــة الجــزاء المقــرر على مخالفــة التعليمــات لمصــلحة الجماعــة بهدف إصلاح حـال الأفـراد وحمـايتهم من الفسـاد واسـتنقاذهم من الجهالـة وكفهم عن المعاصــي والمخالفــات وحثهم على الامتثال للقيادة، وتسهم العقوبـة في ردع الــذين تســول لهم أنفســهم مخالفــة التعليمــات والتوجيهـات عملا بمبـدأ "من أمِن العقاب اساء الادب".

ويؤكد المنهج الاسلامي أن الله Y رغم رحمتــه وعفــوه وانــه كتب على نفســه الرحمــة يفــرض عقوبــات على الــذين يعصـون أوامـره أو يخالفونهـا او يتعـدون حــدوده، ويتجلى هــذا في قولــه تعــالى "وَمَن يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُــولَهُ وَيَتَعَــدَّ حُــدُودَهُ يُدْخِلْهُ نَارًا خَالِدًا فِيهَـا وَلَـهُ عَـذَابٌ مُّهِينٌ"[40]، فقد عاقب إبليس عندما عصى أمـره

ولم يسـجد لآدم، ويظهـر هـذا في قولـه تعالى "وَإِذْ قَـالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَـةِ إِنِّي خَـالِقٌ بَشَراً مِنْ صَلْصَالٍ مِنْ حَمَـأٍ مَسْـنُونٍ فَـإِذَا سَـوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيـهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُـوا لَـهُ سَاجِدِينَ فَسَجَدَ الْمَلائِكَةُ كُلُّهُمْ أَجْمَعُونَ إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى أَنْ يَكُونَ مَعَ السَّاجِدِينَ قَالَ يَـا إِبلِيسُ مَا لَكَ أَلَّا تَكُونَ مَعَ السَّاجِدِينَ قَـالَ لَمْ أَكُنْ لِأَسْجُدَ لِبَشَـرٍ خَلَقْتَـهُ مِنْ صَلْصَـالٍ مِنْ حَمَأٍ مَسْـنُونٍ قَـالَ فَـاخْرُجْ مِنْهَـا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ وَإِنَّ عَلَيْـكَ اللَّعْنَـةَ إِلَى يَـوْمِ الـدِّينِ"[41]، واخـرج اللـه آدم وزوجـه من الجنـة لأنهمـا أكلا من الشـجرة الـتي حرمهـا عليهمـا، ويظهـر ذلـك في قولـه تعـالى "وَقُلْنَـا يَـا آدَمُ اسْـكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُـكَ الْجَنَّةَ وَكُلا مِنْهَا رَغَداً حَيْثُ شِئْتُمَا وَلا تَقْرَبَـا هَـذِهِ الشَّـجَرَةَ فَتَكُونَـا مِنَ الظَّالِمِينَ فَأَزَلَّهُمَـا الشَّـيْطَانُ عَنْهَـا فَأَخْرَجَهُمـا مِمَّا كَانَـا فِيـهِ وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْـتَقَرٌّ وَمَتَـاعٌ إِلَى حِينٍ"[42]، ويشـير القـرآن الكـريم إن الله عـاقب

الأقوام الذين خالفوا التعليمـات الموجهـة إليهم من خلال الأنبيــاء والرســل، ومنهم قوم نوح، وقوم هود، وقوم صـالح، وقــوم لوط، وقوم شعيب، وفرعون واتباعه.

وأصــدر الرســول محمــد ﷺ والخلفــاء الراشــدون العقوبــات بحــق الــذين لم يلــتزموا بتطــبيق شــريعة اللــه والســنة النبوية الشريفة والتوجيهات الصـادرة لهم من القيـادة آنـذاك منهـا: عـزل الرسـول محمـــد ﷺ العلاء الحضـــرمي عاملـــه في البحرين في ضـوء الشـكوى الـتي قـدمها ضــده وفــد عبس، بــالرغم من أن العلاء الحضـرمي صـحابي من رجـال الفتح في صـدر الإسـلام، وهـو أول من فتح جزيـرة بـأرض فـارس، وأول مسـلم ركب البحـر للغزو[43]، وعزل الخليفة عمر بن الخطاب ســـعدا أبن أبي وقـــاص عن الولايـــة لشكوى كانت ضده، وأمر بتسـريح عاملـه في مصر عمـر بن العـاص لمحاباتـه عبـد

الرحمن بن عمر بن الخطاب لمجرد انه ابن الخليفة، وكذلك عزل عمار بن ياسر عن ولاية الكوفة بعد أن شكاه أهلها[41]، ونفذ عقوبة الجلد بحق ابنه لأنه زنا.

وعزل الإمام علي بن أبي طالب بعض الولاة إثر الفتنة التي حدثت في عهده، فقد عزل معاوية بن أبي سفيان عن ولاية الشام، وعزل الأسود الدؤلي من القضاء لرفعه صوته فوق صوت الخصم، ولما اعترض على قرار عزله قائلا لم عزلتني وما خنتُ ولا جنيت؟ قال له: "إنّي رأيت كلامك يعلو كلام خصمك".

ويتعين على القيادة ان لا تُقدِم على إصدار العقوبات بحق التابعين المخالفين إلا بعد أن تستنفد الأساليب الأخرى كالنصح والإرشاد والصفح، وتوفر جميع الأدلة التي تؤيد وبشكل قاطع حدوث المخالفة، وتجعل الهدف من إصدار العقوبات هو تشجيع التابعين على الالتزام

بالتعليمــات والتوجيهــات في المســتقبل وليس إلحــاق الأذى المــادي والنفســي بالمخالفين منهم.

وحـــري بالابانـــة ان هنالـــك بعض المواقف الـتي تحتم على القيـادة تعـنيف التــابعين الــذين ينبغي تعــنيفهم بهــدف منعهم من تكرار الاخطـاء الـتي اسـتحقوا التعنيف عليها، ويتعين عليها في مثل هـذه المواقـف اسـتدعاء من يسـتحق التعـنيف على انفــراد وتعنيفــه حــال ارتكابــه مــا يستحق التعنيف عليه وتوضـح لـه اسـباب تعنيفها له بصورة واضحة ودقيقة شـريطة ان يكـون التعـنيف حسـب طبيعـة الخطـأ واضـراره لكي تحفـزه على عـدم تكـرار الاخطاء وليس بقصد الاساءة اليه شخصيا أو ترهيبه، وفي ذات الـوقت تبعث رسـالة واضحة لجميع التابعين بانها تراقبهم وانهـا قـادرة على تحديـد الخطـأ والصـواب في افعـالهم وسـلوكهم، وانهـا لا تتهـاون مـع الـــذين يكـــون اداؤهم وســـلوكهم دون المستوى المطلوب.

وبناء عليه يتعين على القيادة مراعـاة ما يأتي عند وضع نظام للعقوبات:

- يكـون نظـام العقوبـات واضـحا وغـير قابل للتفسير حسـب الاهـواء وتوضـح أبعاده وأهدافه للتابعين قبـل الشـروع بتطبيقه.
- جعل العقوبات تتناسب مع طبيعة المخالفات وأضرارها.
- لا يكون الهـدف من إصـدار العقوبـات بحـق المخـالفين الانتقـام منهم، إنمـا لتشـجيعهم على عـدم ارتكـاب المخالفـات في المسـتقبل تطبيقـاً لقوله تعالى "وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ"[44].
- تطبيق نظام العقوبات على جميع المخالفين دون تمييز أو محاباة.
- تشجيع التابعين على عدم ارتكاب المخالفات.

الفصل الرابع

التابعون المستحقون للحقوق

الفصل الرابع
التابعون المستحقون للحقوق

لا يوجد إنسان لم يكن تابعا لاحد الاشخاص في يوم ما، وسيستمر الأمر هكذا حتى يرث الله تعالى الارض ومن عليها، فالأفراد اما ان يكونوا تابعين لآبائهم و/او معلميهم، او لقيادة المنظمات التي يعملون لصالحها او ينتمون اليها.

مفهوم التابعين

تشير كلمة تبع الى التلو والقفو تارة في الجسم، فيقال تبعت فلانا اذا تلوته وسرت في أثره، وتارة بالارتسام والتأسي والاقتداء (طوعا او كرها ان ساراً او ضاراً)، فمثلا يقال تبِع الطالب أستاذه عندما يحذو حذوه ويقتدي به فكراً

و/ او أهدافا و/أو سلوكا [1]، وكلمة التابعية مشتقة من تبع كما يظهر في هـذا القـول "وخيرُ الأمرِ ما اسْـتَقْبَلْتَ منـه وليس بـأنْ تَتَبَّعَهُ اتِّبـاعـا"[2]، وتطلـق كلمـة تـابع على الملازمـــة بين شـــيئين، او الارتبـــاط بين شيئين احدهما اصل والاخر فرع منه [3].



ويعتقـد روبـرت كيلي بـأن كلمـة تـابع باللغة الانجليزية follower تعود في أصلها إلى اللغـــة الألمانيـــة القديمـــة، فكلمـــة follaziohan الالمانيـــة تعـــني: ســـاعد او أعان او أغـاث أو سـهر على رعاية، وبنـاء على هذا فان الأتْبـاع هم الـذين يسـاندون القيادة وينفذون الاعمال التي تعهـد اليهم بكفاءة لتحقيق الاهـداف المطلوبة [4]،ـ أو تشير كلمة الاتّباع الى العمـل مـع القيـادة

بـــإخلاص واســـتقامة وثقـــة وتعـــاون ومشـارکتها المسـؤولية دون التقليـل من سلطتها [5].

ويمثـل الاتبـاع حالـة condition ودورا وليس وظيفـــة position، وان القيـــادة والتابعيـــة Followship دوران متكـــاملان ولكنهمـــــا مختلفـــــان في الانشـــــطة والمســـؤوليات والصـــلاحيات والحقـــوق، فـــدور القيــادة يتعلـــق بتوحيـــد صـــفوف التابعين وتـوجيههم نحـو تحقيـق الاهـداف المطلوبة، ويتعلق دور التـابعين في انفـاذ خطط القيادة وقراراتها.

وقد ورد ذكر الاتباع في القرآن الكريم في قـول اللـه تعـالى "وَبَـرَزُوا لِلَّهِ جَمِيعًـا فَقَالَ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَـلْ أَنْتُمْ مُغْنُـونَ عَنَّا مِنْ عَـذَابِ اللَّهِ مِنْ شَـيْءٍ قَـالُوا لَـوْ هَـدَانَا اللَّهُ لَهَـدَيْنَاكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَـا أَجَزِعْنَـا أَمْ صَـبَرْنَا مَـا لَنَـا مِنْ مَحِيصٍ"[6]، وقولـه تعـالى "الَّذِينَ يَتَّبِعُـونَ

الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَاةِ وَالْإِنْجِيلِ"[7]، وقوله تعالى "وَجَاءَ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَةِ رَجُلٌ يَسْعَى قَالَ يَا قَوْمِ اتَّبِعُوا مَنْ لَا يَسْأَلُكُمْ أَجْرًا وَهُمْ مُهْتَدُونَ"[8].

ويختلف الاتباع following عن التقليد imitation، فالاتباع لا يفرض على التابع تعطيل طاقاته الفكرية ومحاكاة الاخر، اما التقليد فيشير الى محاكاة الاخر قولا و/ أو فعلا من غير نظر وتأمل في الدليل بسبب تأثره به عن علم او جهل او الشعور بتفوق الاخر، وغالبا ما يعطل المقلد عقله عن وظيفته في التأمل والتدبر.

اهمية التابعين

تؤكد الحقائق ان حياة الأفراد لا تستقيم ولا توظف الثروات المتاحة لهم في المجالات التي تحقق اهدافهم (النفسية والاجتماعية والاقتصادية

وغيرها) ما لم يوجد متبوع (القيادة) يحرص على الاهتمام بالرؤى والتوجهات الإستراتيجية ويخطط ويعنى بالتابعين ويوجههم ويعلمهم ويدربهم ويكسبهم المهارات والسلوك ويثمن انجازاتهم وسلوكهم؛ وتابع ينفذ بكفاءة عالية الاعمال التي تعهد اليه ويضيف امكاناته الى امكانات القيادة ويقدم لها بدائل ومقترحات تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة.

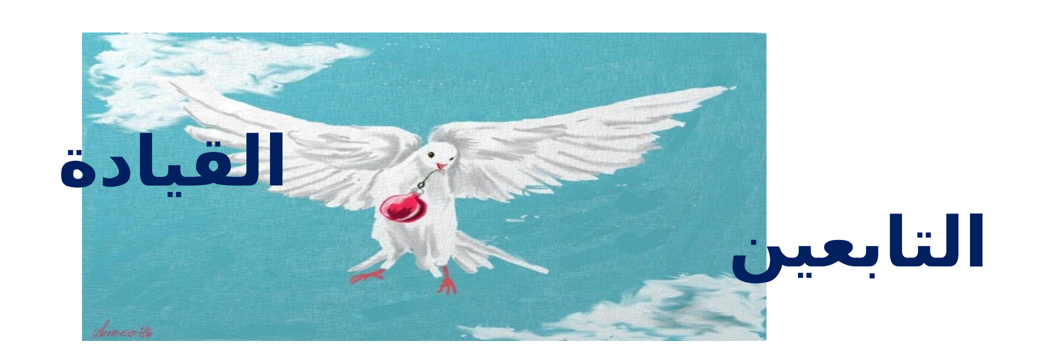
ويخبر القرآن الكريم إلى ان الله تعالى جعل الناس درجات: متبوع وتابع، ليعين أحدهم الآخر في توظيف الموارد والمعطيات المتاحة لهم فيما يحقق اهدافهم المشتركة، ويؤكد هذا قوله تعالى "أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا

يَجْمَعُونَ"[9]، وتبين الحقائق الآتية بصــورة واضحة اهمية التابعين:

- ان جميــع المنجــزات الهائلــة الــتي احدثت نقلة نوعية في حياة الانســانية على جميــــع الصــــعد (الاقتصــــادية والسياســية والاجتماعيــة والعلميــة والتقنيــة) خططتهــا قيــادات فاعلــة وكفؤة وشجاعة ونفذها تابعون اكفيــاء وشجعان منسجمون ومتعـاونون معهـا ويقــدمون لهــا الــدعم والمقترحــات المفيــدة الــتي تمكنهــا من تحقيــق الاهـداف المطلوبـة بكفـاءة[10]، ومن جـانب اخـر هنـاك عـدد لا يحصـى من القيــادات عــبر مســيرة الانســانية اخفقت في بلوغ غاياتهـا رغم كفاءتهـا وتــوفر المــوارد بســبب عــدم تــوفر تــابعين اكفيــاء منســجمين معهــا في الـرؤى والرسـالة والاهـداف امـا لأنهـا بغت عليهم ولم تحسن معـاملتهم ولم

تؤسس معهم علاقات على التعاون والثقة والولاء أو انها اهتمت بمصالحها واستحوذت على جميع المكتسبات المتحققة من اسهاماتهم وبخستهم حقوقهم أو كلفتهم بما يشق عليهم [11].

- تتألف المنظمات من قادة وتابعين، فلا وجود للقيادة دون تابعين، ولا وجود للتابعين دون قيادة [12].



أهمية القيادة والتابعين في المنظمات

- جميع القادة كانوا تابعين في وقت ما [13].
- لا تحقق القيادة الاهداف التي تسعى اليها ما لم يكن معها تابعون يتميزون بالكفاءة والشجاعة ويتعاونون معها وينفذون قراراتها [14].
- التابعون هم من ينتخب القيادة في ضوء تاريخها وادائها وسلوكها [15]، وهم الذين يقررون استمرارها في موقعها من عدمه في ضوء نجاحاتها أو اخفاقاتها [16]، ولا سيما في المجتمعات المتقدمة.
- يمثل التابعون الجيدون (سلوكا واداء) اهم الموارد التي تدعم القيادة وتمكنها من الاستمرار والتطور، ولا سيما عندما يضيفون امكاناتهم الى امكاناتها ويشاركونها في عمليات التخطيط وصنع القرارات ويرفدونها بالأفكار والمقترحات التي تمكنها من تحقيق الاهداف المشتركة، ويمضون

معها في سعيها الى التفوق والتألق في ضوء إدراك موضوعي لمسؤولياتها وصلاحياتها واهدافها وقيمها والقيود المفروضة عليها والامكانات المتاحة لها.

- يسهم التابعون بنسبة ثمانين بالمئة تقريبا من انتاجية المنظمات ولذلك يعتمد نجاحها او فشلها على مدى كفاءتهم في تنفيذ الاعمال.
- ألحقت المنظمات التي احطت من اهمية التابعين ومنحت القيادة اهمية متزايدة اضرارا كبيرة بنفسها والتابعين والمجتمع [17].
- يمثل التابعون اهم مكونات رأس المال المتاح للمنظمات في عصر الابتكار والتكنلوجيا والمعلومات [18].
- يتولى التابعون نشر رسالة القيادة والدفاع عنها حتى بعد رحيلها.

وقد اوضح الشاعر الالماني بريخت Brecht اهمية التابعين في قصيدة

"**تساؤلات عامل وهو يقرأ**" التي يقول فيها [19]:

"من شيد طيبة ذات البوابات السبع؟
ستجد بطون الكتب ملأى بأسماء الملوك،
فهل كان الملوك هم من جر الصخور الخشنة؟
أما بابل التي دمرت مرات عديدة
فمن كان يشيد المدينة كلما تدمر؟ وفي أي من بيوت ليما،
تلكم المدينة التي تتألق بالذهب، عاش الذين شيدوها؟
وعندما أنجز سور الصين في المساء
أين ذهب البناؤون؟ وروما العظيمة
مليئة بأقواس النصر، فمن الذي نصبها؟ وعلى من
انتصر القيصر؟ وقد عاشت بيزنطة في الأغاني،
فهل كانت كل مساكنها قصورا؟ وحتى في أطلنطس الأسطورة
عندما غمرتها البحار ذلك الليل،
لا يزال الرجال الغرقى ينادون عبيدهم.
والشاب اسكندر الذي غزا الهند
هل كان بمفرده؟
وقيصر الذي هزم الغاليين،

الم يكن أحد في جيشه ولو الطباخ؟
وناح فيليب ملك اسبانيا عندما
غــرق أســطوله الارمــادا، الم تُــذرف دموع غير دموعه؟
وفريدريك الثاني الذي انتصر في حرب السنين السبع،
من انتصر معه؟
وفي كل صفحة نصر،
من طبخ الطعام لاحتفال المنتصرين؟
وكل عشرة أعوام يظهر رجل عظيم،
لكن من يدفع الثمن؟
اخبار كثيرة.
وتساؤلات كثيرة".

فوائد التابعية

تتحقق من التابعية فوائد جمة للتابعين والقيادة والمنظمة من اهمها [20]:

اولا: فوائد التابعية للتابعين

- ✓ تحقيـــــق اهـــــدافهم الاقتصـــــادية والاجتماعية والنفسية.
- ✓ اشــباع حاجــاتهم في تحقيــق الــذات Self-actualization من خلال توظيـــــف قـــــدراتهم ومـــــواهبهم

وإمكاناتهم في تحقيق نجاحات تلــبي طموحاتهم.

ثانيا: فوائد التابعية للقيادة

يســهم التــابعون في تمكين القيــادة من تحقيق ما يأتي:

- تعزيــز مكانتهــا وتمكينهــا من تحقيــق اهــــدافها بكفــــاءة من خلال اضــــافة امكانـــــاتهم الى امكاناتهـــــا ومـــــدها بمتطلبــــات المطاولــــة والاســــتمرار والصـــــمود Steadfastness بوجـــــه المنافســين والتحــديات والمشــكلات التي تعصف بالمنظمة بصورة متوقعـة وغير متوقعة [21].
- رفـــدها بمعلومــــات وحقــــائق تغــــني تصـــوراتها واهـــدافها وتصـــوب قراراتهـــا وسلوكها واداءها.

ثالثا: فوائد التابعية للمنظمة

تحقق المنظمة من التابعيـة الأهـداف التي تسعى اليها في الاسـتمرار والتطـور رغم المنافسة والتحديات في البيئة الــتي تعمل في اطارها.

الاهتمام بالتابعين وتطور المجتمع

أدركت المجتمعـات المتقدمــة اهميــة دور التــابعين في جميــع المنجـزات الــتي حققتها واخذت تتبــنى ثقافــةً تثمن دورهم وتعمــق الاهتمــام بهم بقــدر لا يقــل عن اهتمامهـــا بالقيــادة، ايمانـــا منهـــا بـــأنهم والقيـــادة يســـهمان معـــا في اســـتمرار المنظمات وتطورها.

بينما لا زالت القيادات في المجتمعات المتخلفة لا تقدر اهمية التابعين ولا تــؤمن بـــأنهم متغــير رئيس يســـهم في تطـــوير المنظمات واستمرارها، والانكى من ذلــك تضطهدهم وتستبيح حقوقهم وتنظـر اليهم بريبــة وشــك، وتعمــل جاهــدة على جعلهم

امعة، وترغب منهم تمجيدها والعودة اليها في كـــل كبــيرة وصــغيرة ولــذلك تحصد انتكاسات لها اول وليس لها اخر.

تطورات عززت الاهتمام بالتابعين

يشهد العالم منذ بداية النصـف الثـاني من القـــرن العشـــرين تطـــورات عديـــدة ومتسارعة في مختلف الجوانب السياسية والثقافيـــــة والاجتماعيـــــة والاقتصـــــادية والعلمية والتقنية ادت الى تآكـل السـلطة التقليدية للقيـادة الـتي تقـوم على ارغـام التـــابعين للخضـــوع لهـــا، والى تزايـــد الاعتراف بأهمية التابعين وبدورهم الفاعل في تحقيق اهداف المنظمات، وقد تـركت تلـــك التطـــورات تـــأثيرات كبـــيرة في العلاقات بين التابعين والقيـادة، ومن تلـك التطورات ما يأتي:

- ❖ أصـــبح التـــابعون هم من ينتخب من يتــولى قيــادتهم، ويعتمـــد اســـتمرار

القيادة في موقعها وتألقها ونجاحها على دعمهم لها.



القيادة والتابعون يشكلون فريق متكامل في المجتمعات المتطورة



القيادة التابعين بينهما مسافة في المجتمعات المتخلفة

- اضحى بإمكان التابعين في المرحلة المعاصرة التعبير عن افكارهم بحرية بصدد مختلف القضايا المتعلقة بالمنظمة وخطط القيادة واهدافها وقراراتها وسلوكها ولهم الحق في مراقبتها ومساءلتها.

- ❖ ادى توسع المنظمات في توظيف التقنيات المتطورة في جميع الانشطة المطلوبة لتحقيق اهدافها في ظل المنافسة الحادة الى تزايد الطلب على التابعين ذوي الكفاءة والخبرة، وفرض على القيادات الاعتراف بأهميتهم في تمكين المنظمات من بلوغ اهدافها بكفاءة وحثها على تشجيعهم وتوسيع مشاركتهم في جميع المجالات التي لها علاقة بالأعمال التي تضطلع بها ومنحهم مساحات واسعة من حرية التعبير عن آرائهم بصدد مختلف القضايا، وفرض على المجتمعات التخلص من الافكار العقيمة التي تركز على القائد وتتجاهل اهمية التابعين وتنظر اليهم كأدوات منفذة للأوامر.
- ❖ بات تحقيق اهداف المنظمات في الاستمرار والتطور يتطلب تأسيس

علاقــات بين القيــادة والتــابعين على التعاون والثقة والاحترام المتبادل.

- اكسـبت تقانـة المعلومـات المعاصـرة التابعين قوة اضافية عندما مكنتهم من الوصول بسهولة الى المعلومات الـتي تكشف عن اهداف القيادات وخططهـا وقراراتها والامكانات المتاحة لهـا، فلم يعـد بمقـدور القيـادة اخفـاء اخطائهـا وانحرافاتها عن التابعين.
- تزايـد رغبـة الافـراد في المجتمعـات الديمقراطيـــة في تطـــبيق الاســـاليب الاداريـــة الــتي يتــولى فيهــا التــابعون توجيه القيادة من الاســفل الى الاعلى بعــدما أدركــوا ان اســلوب الادارة من الاعلى الى الاســفل يتجاهــل أهميــة التــابعين ولا يحقـق اهـدافهم واهـداف المنظمــات الــتي يعملــون لصــالحها، ولذلك يـرى ارسـطو ان جميـع القـادة العظــام ينبغي ان يتعلمــوا اولا كيــف يتبعون [22].

- أسهم توجه المنظمات نحو تسطيح هياكلها التنظيمية وتطبيق القيادة بالمشاركة وتفويض السلطة والمسؤولية الى التابعين في تعزيز اهمية التابعين وجعل القيادات تتوقع منهم الكثير من المبادرات والمجازفات المفيدة.
- جعلت التعقيدات المتزايدة والمنافسة الشديدة في بيئة العمل اغلب القيادات تميل الى استقطاب تابعين افذاذ ومستقلين في تفكيرهم ويتحدّون افكارها ويختلفون معها ويقدمون لها افكارا جديدة وبدائل ومعلومات مفيدة تسهم في تنفيذ الاعمال بكفاءة.
- باتت العلاقة بين القيادة والتابعين تسير باتجاهين ولها تأثير متبادل، ولا سيما بعدما أصبح التابعون يمتلكون معلومات وخبرات لها تأثيرات كبيرة في اهداف القيادة وخططها وسلوكها،

بينمـــا كـــانت العلاقـــة بين القيـــادة والتابعين تسير باتجاه واحد ومؤسســة على زعم ان القيــادة تمتلــك الخــبرة والتصــور والقــوة الــتي تلــزم التــابعين باتباع توجيهاتها وانفاذ اوامرها.

القيـــادة ← **التابعون**

العلاقة بين القيادة والتابعين قبل التطورات

القيــــادة ↔ **التابعون**

العلاقة بين القيادة والتابعين بعد التطورات

ازالة النظرة السلبية الى التابعين

يتفــق الجميــع على ان تغيــير افكــار الافـــراد ومألوفـــاتهم امـــر في منتهى الصعوبة، وقد يستغرق وقتا طويلا وجهودا مكثفة ومستمرة ونفقات باهظة، ويتطلب

تعاون جهات مختلفـة، وربمـا يكـون امـرا مســتحيلا في بعض الحــالات، ولا ســيما عندما تكون افكـارهم متوارثـة من اجيـال سابقة، ويخـبر اللـه تعـالى عن مثـل هـذه الحالة في قوله "بلْ قَالُوا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَـا عَلَى أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَى آثَارِهِمْ مُهْتَدُونَ"[23]، او ربمـا يرفضـون التغيـير خوفـا من النتـائج التي تترتب عنـه، او خوفـا من المجهـول، او يستحبون العمى على الهدى كمـا فعـل قــوم هــود في قولــه تعــالى "وَأَمَّا ثَمُــودُ فَهَــدَيْنَاهُمْ فَاسْــتَحَبُّوا الْعَمَى عَلَى الْهُــدَى فَأَخَذَتْهُمْ صَاعِقَةُ الْعَذَابِ الْهُونِ بِمَـا كَـانُوا يَكْسِبُونَ"[24].

وتتطلب ازالــة النظــرة الســلبية الى التابعين مجموعة من الاجراءات بعضها له علاقــة بالبيئــة الــتي تعمــل في اطارهــا المنظمات التي يعملون لصالحها، واخـرى لها علاقة بالقيادة، والمجموعة الثالثة لهــا علاقــة بالتــابعين أنفســهم، وفيمــا يــأتي

متطلبـــات ازالـــة النظـــرة الســـلبية الى التابعين:

- ✓ تبني المجتمع ثقافة تعترف بأهمية التابعين، ولا سيما في المجتمعات التي لا زالت تعشق القيادة وتفضلها وتبجلها وتمجدها glorify وتنسب لها كل الامجاد وتعتقد ان افعالها هي التي تحقق التميز والتفوق للمنظمات وانها ينبغي ان تتمتع بمكانة اجتماعية مهمة وتحصل على الكثير من المكتسبات المادية والمعنوية[26]، بينما تنظر الى التابعين بانهم متغير ثانوي في المنظمات وبانهم امعة وكسالى وضعفاء وسلبيون وغير فاعلين وفاشلون وطموحاتهم محدودة، وهم حشود ضعيفة بائسة وفضالة خاملة passive residual category ومثيرة لجميع المشكلات التي تعاني

منهـــا المنظمـــات فتحط denigrate من شـــــــأنهم وتـــــــزدريهم highly underrated رغم اهميتهم للمنظمات[27].

- ✓ تـــــدريب القيـــــادة على الاهتمـــــام بالتابعين وتثمين اسـهاماتهم وجعلهم شركاء لها في النجاحات والاخفاقات وحثها على تأسيس علاقة معهم على التفاعل والتعاون وتبادل الثقة.
- ✓ تـــدريب التـــابعين على ان يكونــــوا اكفياء وشـجعانا وفـاعلين وينظـرون الى أنفسهم كمصـادر مهمـة للقيـادة وللمنظمــات ولا يســمحون للقيــادة باســــتدراجهم لاتّباعهـــــا بالأمنيــــات والوعود المعسـولة وبعـد ذلـك تبغي عليهم وتــوظفهم لتحقيــق اهــدافها فحسـب، اذ تؤكـد الوقـائع ان الكثـير من القيــــــادات في المجتمعـــــــات المتخلفة استغفلت التابعين وتسلقت

على اكتـافهم ثم تنكـرت لهم بعـدما وصلت الى مواقع القيادة.

مرتكزات الاتباع

لا تتحقـــق الأهـــداف المطلوبـــة من الاتبـاع مـا لم يؤسـس على المرتكـزات الاتية:

- لا اكـراه في الاتبـاع، فليس من حـق القيـادة ارغـام الأفـراد على اتباعهـا وقبـــول افكارهـــا ومنهجهـــا وآرائها بالإرهـاب (الفكـري أو الاقتصـادي أو الاجتماعي أو السياسـي) لكيلا تسـتثار فيهم عوامل الرفض الداخلي لاتّباعها، وانما عليها اسـتمالتهم اليهـا وحفـزهم الى الانسـجام والتعـاون معهـا، وتؤكـد الوقائع أن جميع القيادات الـتي جعلت الاكراه ضـمن الادوات tool kit الـتي وظفتهـا لإكـراه الافـراد على اتباعها اخفقت على جميـــع الصـــعد والحقت بنفسها اضرارا لا حصر لها.

- يكـــون الاتبـــاع للأعلم والاحكم والاكفأ والاعدل والمتميز بالخلق الحسن.
- يضيف التابعون امكاناتهم الى امكانات القيــادة ويشــاركونها في المســؤولية وفي عمليــــات التخطيــــط وصــــنع القرارات، وينظمون علاقاتهم بها على الولاء، والتعاون، والثقة والدعم.
- اتفاق القيـادة والتـابعين على شـروط الاتباع، كما فعل الرجل الصالح عنـدما اراد سيدنا موسى عليه السلام اتباعه، في قوله تعالى "قَـالَ فَـإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا"[28].
- إقرار القادة والتابعين بأنهم معرضـون للوقـــوع في الخطـــأ مهمـــا كـــانت كفـاءتهم، وعليهم الاعـتراف بالأخطـاء والاعتذار عنها والنظـر اليهـا على انهـا فرص مهمة للتعلم واكتسـاب الخـبرة، والابتعـاد عن مداهنـة القيـادة وتـزيين اخطائها، ويقول الرسول محمد صـــلى

الله عليه واله وسلم "مَن داهنك في عيبك عابك في غيبك"[29]، وقد جاء في حديث الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم ما يؤكد ان الافراد جميعا عرضة للوقوع بالأخطاء "كلكم خطاؤون وخير الخطائين التوابون".

الاعتراف بالأخطاء وحمل مسؤوليتها

يقول اندرو س جروف مؤسس شركة انتل كوربريشن ومديرها والتي تعد واحدة من أكبر الشركات في امريكا ان الجميع يخشى ان يفقدوا احترام الاخرين الذي اكتسبوه بشق

- لا تتعقب القيادة والتابعون عثرات بعضهم البعض، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم بهذا الصدد "لا تطلبوا عثرات المؤمنين فإن مَن

تتبع عثرات أخيه تتبعَ الله عثرته، ومَن تتبع اللـه عثرتـه فضـحه اللـه ولـو في جوف بيته"، ويقول الإمام علي رضــي اللـه عنه وارضـاه "أعقـل النـاس مَن كـان بعيبـه بصـيراً وعن عيـوب غـيره ضريراً"، ويقـول ايضـا "تتبّـع العـورات من أعظم السـوءات"، ويقــول "تتبــع العيـــوب من أقبح العيـــوب، وشـــرِّ السـيِّئاتِ"، وقـال "مَن بصَّـرك عيبـك وحفظك في غيبك فهو الصديق".

- اعتماد القيـادة والتـابعين المرونـة في التعــاطي مــع المواقــف المختلفــة والتراجع عن العمل و/ أو القول الـذي لا يحقق الأهـداف المطلوبـة، شـريطة يكــون الهــدف من المرونــة مواجهــة التحديات بطريقة إيجابية وطرح بدائل تحقق الأهـداف المطلوبـة دون تنـازل عن المبادئ، ولا تكون نتيجة ضـعف أو مسايرة الآخر في جميع الأحوال.

- يتبادل التابعون والقيادة الشكر والثناء عندما يقـدم احـدهم للآخـر معروفـا او ينجز عملا بكفاءة او يتخذ سلوكا يؤدي الى تعميــق الثقــة والتعــاون بهــدف تشجيع بعضهم البعض على الاسـتمرار على ذلك النهج، فجميع الأفـراد (قـادة وتـابعون) يفضـلون هـذا النهج بصـرف النظــــر عن جنســـــهم واعمـــــارهم وثقافاتهم ووظائفهم، ويقول الرســول محمد صلى الله عليه واله وسلم "أمّـا حقُّ ذي المعروف عليك فـأن تشــكره وتـــذكر معروفـــه وتكســـبه المقالـــة الحسنة"، ويقول الحق تبـارك وتعـالى في هــذا الصــدد "وَإِذْ تَـأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَـــكَرْتُمْ لَأَزِيـــدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَـــرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"[30].

دوافع ارتباط التابعين بالقيادة

يتفق الجميع على انه لا بد من وجود سبب أو اسباب يدفع التـابعين للارتبـاط

بالقيـادة، وبمـا ان التـابعين مختلفـون في اهدافهم وحاجاتهم وافكارهم ورؤاهم فان العوامل الـتي تـدفعهم للارتبـاط بالقيـادة تتباين، فبعضهم يرتبط بها ايمانا برسـالتها والبعض الاخر يرتبط بهـا بهـدف الحصـول على المكاسب، ولذلك يتعين على القيادة تشـخيص دوافـع ارتبـاط التـابعين بهـا بموضوعية شديدة لكي تتمكن من تحديـد الاساليب الـتي توظفهـا في التـأثير فيهم، اذ ان اسـاليب التـأثير في التـابعين الـذين يرتبطـون بهـا ايمانـا برسـالتها لا تكـون ملائمة للتأثير في التابعين الذين يرتبطون بها بهدف الحصول على المكاسب.

وينبغي ان تعتمـد القيـادة على معلومات دقيقة وموضوعية عندما تـرغب في معرفـة دوافـع ارتبـاط التـابعين بهـا وليس على احساسـها وفطنتهـا او على مؤشرات غير دقيقة، حتى لو كلفهـا ذلـك

جهـدا ووقتـا ومـالا، وفيمـا يـأتي توضـيح لدوافع ارتباط التابعين بالقيادة:

اولا: ارتبــاط التــابعين بالقيــادة ايمانا برسالتها

تحفز رسالة القيـادة واهـدافها طائفـة من التــابعين للارتبــاط بهــا دون تــردد، والالتزام بمبادئها وقيمها وتوحيد جهـودهم مــع جهودهــا واضــافة امكانــاتهم الى

ارتباط التابعين بالقيادة ايمانا برسالتها

أخبر الرسول محمد صلى الله عليه وسلم الناس عندما دعاهم الى الاسـلام بحقائق تتعلق بأهداف رسالته الانسانية لكي يجعلهم على بينــــة ولم يمــــنيهم بالعطايا والمكتسبات وتـرك لهم الخيـار فمن شاء منهم ان يتبعـه ومن شـاء ان لا يتبعه، ورغم هذا فقد اتبعـه الكثـيرون

امكاناتها والتضـحية بالغـالي والنفيس من اجل تحقيق اهداف رسالتها حالما يجـدون انها تلبي طموحاتهم وتعبر عن توجهاتهم.

ثانيــا: ارتبــاط التــابعين بالقيــادة بهدف الحصول على المكاسب

يطلـق على التـابعين الـذين يرتبطـون بالقيادة بهـدف الحصـول على المكاسـب (المادية و/أو المعنويـة) بـأنهم المنتمـون، ويتوقف اسـتمرار ارتبـاط هـؤلاء التـابعين بالقيادة على مدى حصولهم على المنــافع منهـا، فهم معهـا مـا كـانت المنـافع الـتي يحصلون عليها مجزية من وجهة نظــرهم، اما اذا تـوفرت لهم فـرص للحصـول على منــافع اكــثر في منظمـات اخــرى فـانهم يقطعون علاقاتهم بهـا وينتقلـون الى تلـك المنظمـات، وربمـا ينقلبـون ضـدها، وقـد اشار القرآن الكريم الى هذه الطائفة من التابعين في قوله تعـالى "وَمِنَ النَّاسِ مَن

يَعْبُـدُ اللَّهَ عَلَىٰ حَـرْفٍ فَـإِنْ أَصَـابَهُ خَيْـرٌ اطْمَأَنَّ بِـهِ وَإِنْ أَصَـابَتْهُ فِتْنَـةٌ انقَلَبَ عَلَىٰ وَجْهِـهِ خَسِـرَ الـدُّنْيَا وَالْآخِـرَةَ ذَٰلِـكَ هُـوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ"[31]، وسـبب نـزول هـذه الآيــة الكريمــة ان بعض الأعــراب كــانوا يــأتون النــبي صــلى اللــه عليــه وســلم فيسـلمون، فـإذا رجعـوا إلى بلادهم فـإن وجدوا عام غيث وعام خصـب، قـالوا" إن ديننــا هــذا لصــالح، فتمســكوا بــه"، وإن وجدوا عام جدوبة وعام قحـط قـالوا "مـا في ديننا هذا خير".

طبيعــــة العلاقــــة بين القيــــادة والتابعين

يتعين على القيـادة تنظم علاقاتهـا مـع التابعين على أساس الشدة التي لا جبرية فيهــــا واللين الــــذي لا وهن فيه [32]، فلا تكـون شـديدة دائمـا ولا لينـة دائمـا إنمـا عليهــا أن تحســن التصــرف في ضــوء معطيــات المواقــف الــتي تواجهها [33]،

ويؤكد الخليفة عمر هذا في قوله "إن الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوة في غير عنف".

وقد تكون العلاقة بين التابعين والقيادة ايجابية او سلبية تبعا لمجموعة من المتغيرات، فتكون ايجابية عندما يدعم التابعون والقيادة أحدهم الاخر ويضيف امكاناته اليه ويثمن اسهاماته ويحترم افكاره، ويمكنه من التطور والتألق والوصول الى اهدافه واشباع حاجاته، ويتبادل معه الثقة والتعاون والولاء، بينما تكون سلبية عندما تتزايد الصراعات بينهم.

فوائد العلاقة الايجابية بين القيادة والتابعين

تكون للعلاقات الجيدة بين التابعين والقيادة نواتج إيجابية للجميع (التابعين والقيادة والمنظمة)، وفيما يأتي بعض من

الفوائـد العديـدة للعلاقـات عاليـة الجـودة بين التابعين والقيادة:

- ✓ تخلق بيئة عمـل أكـثر ايجابيـة تمكن من توظيف جميـع امكانـات القيـادة والتابعين بكفـاءة والارتقـاء بإنتاجيـة المنظمـة كميـا ونوعيـا وتمكنهـا من الازدهـــــار thrive المطلـــــوب لاســـتمرارها وتطورهـــا ومواجهـــة المنافسين[44].
- ✓ تنمي الثقــة والــولاء المتبــادل فيمــا بين التــابعين والقيــادة، وتســهم في رفــع معنويــاتهم وكفــاءتهم وتجعلهم أكثر قــدرة على مواجهــة التحــديات ومعالجـــة المشـــكلات، وتحفـــزهم لإضافة امكاناتهم الى إمكاناتها.
- ✓ تـــرقّي مســـتوى ارتبـــاط التـــابعين بالمنظمــة، وتؤكــد الدراســات الــتي اجرتهــا مؤسســة كــالوب Gallup الامريكيـــة ان التــابعين الـــذين لهم

علاقـات ايجابيـة مـع القيـادة يكـون ارتباطهم بعملهم سبع مـرات أوثـق من الذين ليس لديهم علاقة إيجابيـة مــع القيــادة، بالإضــافة الى ذلــك تجعلهم يسـتمتعون بالعمـل وتكـون التوترات والصراعات بينهم معدومة او في أدنى مستوى [34].

- ✓ تجعـل التـابعين والقيـادة يشـعرون بــأنهم شــركاء وتحفــزهم لتوظيف امكانــــــاتهم في تطــــــوير ادائهم وســلوكهم بــدلا عن اقصــاء الاخــر وتصـيد اخطائـه وهفواتـه والتشـهير به.
- ✓ تحفز القيادة والتابعين لإيجاد بــدائل تجدد فيهم جميع الجـوانب الايجابيـة وتجعلهم أكــثر فاعليــة ويمنحــون الأولويــة لأهــداف المنظمــة وليس لمصالحهم الشخصية.
- ✓ تمكن القيادة والتابعين من الحصول على حقوقهم غير منقوصة.

قوة العلاقة بين القيادة والتابعين

تقطـع الشـواهد ان علاقـة القيـادة بجميـع التـابعين لا تكـون بنفس القـوة، وانمـا تكـون امـا مباشـرة وقويـة او غـير مباشرة، وكما موضح فيما يأتي:

اولا: علاقات مباشرة وقوية

تكـون علاقـة القيـادة بمجموعـة من التابعين مباشرة وقويـة جـدا، وهـؤلاء هم ثلـة من التـابعين ويطلـق عليهم خاصـة القيـادة أو المجموعـة الداخليـة أو بطانـة القيـادة، ويكـون مسـتوى تبـادل الثقـة والتعـاون والـولاء والتواصـل بينهم وبين القيـادة في اعلى درجاتـه ومباشـرة ومسـتمرا ولـذلك يحصـلون على المعلومات منها قبل غيرهم من التابعين.

وتعتَمـد القيـادة على هـذه المجموعـة في تحقيـق اهـداف المنظمـة وتجعلهم موضع اهتمامها المباشر وتراقب كفاءتهم وولاءهم وتحرص على صيانة العلاقة بينهـا وبينهم من التصدع وتعمل مـا في وسـعها لتطويرهـا باسـتمرار ادراكـا منهـا بـان اي تـدنٍ في كفـاءتهم وولائهم تكـون لـه

انعكاسات سلبية خطيرة ومباشرة على كفاءتها وقدرتها على ادارة المنظمة وبلوغ الاهداف المطلوبة، وينبغي ان لا يكون تقريب القيادة لهذه المجموعة على اساس مداهنتها أو تزلفهم لها وانما لأسباب تتعلق بخبراتهم وكفاءتهم وشجاعتهم واجتهادهم وتفانيهم في العمل ومبادراتهم التي تتجاوز حدود ما مطلوب منهم ورغبتهم في اضافة امكاناتهم الى امكاناتها ومشاركتها في عمليات التخطيط وصنع القرارات وحمل المسؤولية ورفدها بأفكار ومقترحات ترتقي بكفاءتها وتصوب مسيرتها وتمكنها من بلوغ الاهداف المشتركة.

ويتعين ان يحذر هؤلاء التابعون من استغلال القيادة لهم لصالحها بالترهيب والترغيب، وعليهم ان يقدموا لها النصح الذي يسهم بصورة مباشرة في تحقيق اهداف المنظمة، حتى لو كان مخالفا لتوجهاتها، ولكن الواقع يقطع بان التابعين الخاصة في المجتمعات المتخلفة ما هم الا بطانة سوء غيبوا ضمائرهم وباعوا

دينهم ومبـادئهم من اجـل الفـوز بـالقرب من القيادة وتمكينها من تحقيـق اهـدافها، وفي ذات الـوقت لا بـد ان تحـذر القيـادة من ان يسـتغلها هـؤلاء التـابعون لتحقيـق مآربهم الشخصية.

التابعون الخاصة

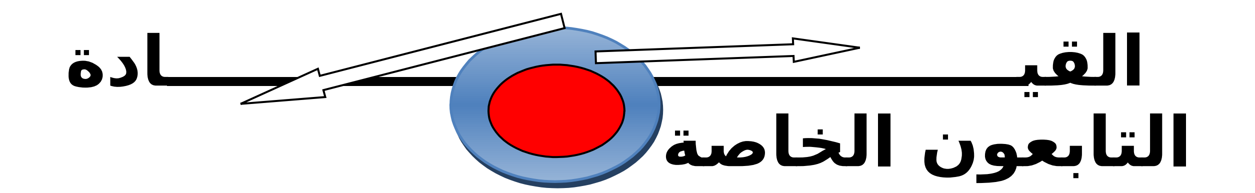
يخـبر القـرآن الكـريم ان فرعـون وعـــد الســـحرة الـــذين اتى بهم لمناصرته في دحض ما جاء به سـيدنا موسـى عليـه السـلام ان يجـزل لهم العطايا ويجعلهم من المقربين ان هم

ثانيا: علاقات غير مباشرة

تكون علاقة القيادة ببعض التابعين غير مباشـرة وتضـم هـذه المجموعـة عمـوم التـابعين بحكم طبيعـة الاعمـال المنوطـة بهم، ولا تكـــون لكفـــاءتهم وشـــجاعتهم وامكانـاتهم وقـدراتهم تـأثيرات مباشـرة وكبيرة في كفاءة القيادة وقدراتها، وليس مطلوبــا منهم معرفــة اهــداف القيــادة وتوجهاتهــا ومســؤولياتها والمشــكلات

والتحديات التي تواجهها بصورة دقيقة، ولذلك لا غرابة حينما تكون الحقوق المتبادلة بينهم وبين القيادة محدودة.

وحري بالإبانة ان القيادات في المجتمعات المتقدمة تفسح المجال للتابعين العامة في الانتقال الى صنف التابعين الخاصة، ولا سيما عندما تتوفر فيهم الشروط الموضوعية والذاتية التي تمكنهم من الارتقاء الى مواقع قريبة من القيادة على وفق كفاءتهم وخبراتهم واجتهادهم ونزاهتهم، اما في المجتمعات المتخلفة فان القيادات تقرب التابعين اليها أو تبعدهم عنها تبعا لمعيار التزلف والمداهنة لها، ولذلك تنفّر الاكفياء والشجعان وتستقطب حولها المتزلفين والمداهنين الذين تنقصهم الكفاءة والشجاعة وتجعلهم بطانة سوء مهمتهم تزيين قبيح افعالها وسلوكها فتلحق بنفسها وبالمنظمات التي تتولى قيادتها افدح الانتكاسات.



التابعون العامة

قرب التابعين الى القيادة أو بعدهم عنها

قوة العلاقة بين القيادة والتابعين

تسلم جاك ولش القيادة في شركة جنرال الكتريك بين 1981 و2001 وكانت على هاوية الإفلاس، فاتخذ اجراءات عديدة اسهمت جميعها في انقاذ الشركة من الإفلاس وجعلتها في مقدمة الشركات الناجحة بجميع المقاييس منها انه وضع العاملين في تلك الشركة في مجموعات ثلاث حسب كفاءتهم واسهاماتهم على النحو الاتي:

- المجموعة الاولى: وهؤلاء يشكلون 20 في المئة من مجموع العاملين: وهم افضل العاملين تميزا في الاداء، وهم من ينبغي الاهتمام بهم وتقديم افضل المحفزات والرواتب لهم.
- المجموعة الثانية: وهؤلاء يشكلون 70

انماط التابعين

هناك انماط من التابعية مثلما هنالك انماط من القيادة، ويتميز كل نمط من انماط التابعين بمجموعة من السمات وله نقاط قوة وضعف وله مزايا وعيوب.

ويثـير التأمـل في انمـاط التـابعين التسـاؤلات والبحث عن الانمـاط الاكـثر اهميـة للقيـادة والمنظمـات والمجتمـع، وتشـخيص الانمـاط الـتي تكـون اهميتهـا متوسطة وايجاد السبل الـتي تـرتقي بهـا الى الافضل، وكذلك تحديد الانماط الـتي تعمق الـتردي في القيـادات والمنظمـات بهـدف تحديـد الاسـاليب الـتي توظفهـا القيادة مع كل نمط ومعرفة كيفية التأثير فيهم واساليب تطوير سلوكهم وكفـاءتهم واسـتمالتهم لتوظيـف امكانـاتهم في المجالات التي تحقق الاهداف المطلوبـة، وفيما يأتي بعض انماط التابعين [35]:

التابع المستقل

يتمـيز بالكفـاءة ويتحمـل المسـؤولية، ويطور خبراته وقدراته باستمرار ويسـعى الى تحقيـق اهدافـه ضـمن المجموعـة، ويـدرك ان أفضـل الامـور تحـدث عنـدما يتعـاون مـع القيـادة وزملاء العمـل والآخـرين، وان الحيـاة والعمـل يصـبحان افضل حينما يطـور علاقاتـه المتبادلـة مـع القيادة وبقية التابعين.

وحـــري بالإبانـــة ان القيـــادات في المجتمعـات المتقدمـة تنمي الاسـتقلالية لدى التابعين بسبب الفوائد الكثـيرة الـتي تتحقــق منهــا للجميــع (منظمــة وقيــادة وتابعين) بينما تحارب القيـادات المتخلفـة جاهـدة وبكـل مـا اوتيت الاسـتقلالية في التابعين وتشعر بانها خطر عليها.

التابع الاتكالي

تشير الاتكالية الى الاعتماد على الغير في اداء الاعمال واتخاذ القرارات وانعدام المبادرة، وتحصـل بسـبب العجـز عن اداء الاعمـــال، او الخـــوف من الوقـــوع في الخطأ، او فقـدان الثقـة بجـدوى المبـادرة بإنجــاز الاعمــال او بجــدوى الإحســاس بالمســـؤولية، او غيـــاب الرغبـــة في الاستقلالية وحمل المسؤولية.

وتــترك الإتكاليــة أثــرا ســلبيا على التــابعين وتخــرجهم من دائــرة الفعــل والتأثير الحقيقـيين وتجعلهم عـاجزين عن اداء الاعمـال وتحديـد السـلوك المناسـب فيما يتعلق بعلاقاتهم بالقيادة وفيما بينهم،

ولا تنحصـــر ســلبيتها على التــابعين، بـــل تتجاوزهم إلى بيئة العمل والقيادة وتسبب لهم احباطــات واخفاقــات على الصــعيد الشخصي وعلى صعيد العمل.

ويعتمد تزايد الاتكالية لدى التــابعين او تناقصها على الحافز الذاتي لديهم أو على الاســاليب الــتي تعتمـــدها القيـــادة في حفزهم للمبـادرة لإنجـاز الاعمـال وحمـل مسـؤولية التبعـات الـتي تـترتب عنهـا، او قســوتها في العقوبــات الــتي تصــدرها بحقهم في حالـــة اخفـــاقهم في تنفيـــذ المهام التي تعهد اليهم، اذ تتنـامى لـديهم الرغبـة في الاعتمـاد على الاخـرين كلمـا توقعوا ان هناك من ينفذ الاعمال او يصنع كل القرارات نيابة عنهم.

ويتميـز الاتكـالي بانـه يقبـل بأقـل من القليل، ويكون في بعض الحالات عــدوانيا ومتشــائما وممتعضــا رغم انــه يبــدو في الظاهر ودودا ومطيعا.

ورغم الانعكاســات الســلبية للتــابعين الاتكـــاليين على أنفســـهم وعـــوائلهم

وقيـادتهم ومنظمـاتهم ومجتمعهم لا زالت الكثـــير من القيـــادات، ولا ســـيما في المجتمعات المتخلفة، تعمـل على تعميـق الاتكاليـــة في التـــابعين وتـــؤمن بـــانهم يمكنونها من تحقيـق رغبتهـا في التسـلط وتأكيــــد اهميتهــــا والاســــتحواذ على المكتسبات.

ويكون السلوك الاتكالي لدى التـابعين نتاج العديد من العوامل من اهمها:

- اعتمـاد الابـاء اسـاليب تجعـل الابنـاء اتكـــاليين ويعتمـــدون عليهم في كـــل شـيء عنـدما يتولـون انجـاز الاعمـال ومعالجـة المشـكلات نيابـة عنهم بـدلا من تـــــدريبهم على الاعتمـــــاد على أنفسـهم حسـب احتياجـاتهم في كـل مرحلة عمرية.
- اخفاقـات الافــراد المتكــررة في اداء المهام المطلوبة لأسباب موضوعية او ذاتيـة تجعلهم محبطين ويحجمـون عن المبـــادرة لأداء الاعمـــال او حمـــل المسؤولية.

- قسـوة العقوبـات الـتي تطـال الفـرد عندما يقترف اخطاء بسيطة.
- تجاهل القيـادة اهميـة دور الافـراد في الاسـهامات المفيـدة او حرمـانهم من الفــرص الــتي تســمح لهم بتوظيــف قدراتهم لاعتقادهـا بـانهم لا قـدرة لهم على الاتيـــان بخـــير اينمـــا تـــوجههم وتعاملهم على انهم عالة عليها.

وتؤكـد البحـوث والدراسـات امكانيـة تغيير التابع الاتكالي الى تابع مسـتقل عن طريـق تدريبـه على الشـعور بالمسـؤولية وفسح المجال له للاعتماد على نفسه في اداء الاعمـال وصـنع القـرارات واتخاذهـا ومنحه المكافآت عنـد تحقيقـه النجاحـات مهما كانت بسيطة.

التابع الانعزالي

تعرف العزلة alienation بأنها انفصال الشخص عن الآخـرين معظم الـوقت امـا بإرادته بهـدف حمايـة ذاتـه او جلـدها، او تكون مفروضة عليه من الاخرين، وتكـون العزلـة عن الاخـرين جسـدية او نفسـية،

وتحصـــل العزلـــة النفســـية عنـــدما يكـــون الشـــخص موجـــودا مـــع الاخـــرين، ولكنـــه يشعر بانــه غــريب عنهم وليس لــه علاقــة بهم.

ويكـــون التـــابع انعزاليـــا لأســـباب منهـــا اخفاقه في تحقيق طموحاته او فشله في الفوز بثقــة الاخــرين، او بســبب نقص في مهاراتــه في التواصــل معهم او خوفــه من اكتشاف الاخــرين لمكنوناتــه، او لشــعوره بـــــالاختلاف عنهم، ولهـــــذا يتـــــوق التـــــابع الانعـــزالي الى العـــودة الى عالمـــه كلمـــا غاب عنه الشعور بالطمأنينة مــع الاخــرين او تجنبـــا لانتقـــادهم، ويكـــون خوفـــه على أشــده وربمــا يصــبح عــدوانيا حينمــا يلتقي بمن هو قادر على سبر أغواره وتشــخيص سلوكه.

واللافت ان العزلة عن القيـــادة وزملاء العمـــــل تـــــؤدي الى حرمـــــان الجميـــــع من الحصــول على الفوائــد الــتي تــترتب عن العلاقات الاجتماعية في العمل[36].

ويـرى القـادة ان التـابعين الانعزالـيين مثـيرون للمشـاكل وتهكميـون وسـلبيون ومتمـردون بـدون قضـية، ويفتقـرون الى البصيرة، ويعملون بلا رغبة وغـير فـاعلين في المنظمة، ولا يعملـــون على تطـــوير حلـــول للمشـــكلات والاخفاقـــات الـــتي تـــواجههم، وربمـــا يـــتركون العمـــل او يســـــــتمرون في المنظمـــــــة، ولكنهم معارضون وساخطون ونادرا مـا يجهـرون بمعارضتهم [37].

التابع التوافقي

يتمـيز التـابع التـوافقي Conformist بانـه ودود وهـادئ وضـعيف ومـتردد في قراراته وفاقـد الثقـة بنفسـه، وطموحاتـه محدودة، وليس لديـه اهـداف خاصـة بـه، وينتقص من ذاتـــه، ولا يـــرغب بتـــولي المناصب خوفـا من المسـؤولية ومواجهـة الاخـــرين، ويتخلى عن حاجاتـــه وافكـــاره لإرضاء القيادة والمنظمة والآخرين.

ويرتعب التوافقي من الحريـة ويشـعر انهـا تقـدم لـه خيـارات كثـيرة تجعلـه في

حيرة وارتباك ولا سيما عندما يطلب اليه الاختيار من بين عدة بدائل، ويلوذ بأي شخص يزيل عنه عبء الحرية والمسؤولية.

ويقبل التابع التوافقي خطط القيادة وقراراتها ويطيعها في كل الامور طاعة عمياء وينفذ جميع الاوامر الصادرة عنها، ولذلك يطلق عليه اسم إمّعة yes-man، ولا يبحث عن فرص عمل أفضل، ويبغض الصراعات ويبتعد عنها، ويشعر بحاجته المستمرة الى الكثير من التوجيه والاشراف، ويعتقد ان القيادة ليست بحاجة الى افكاره.

اضرار التوافقية

ينجم عن التوافقية اضرار كبيرة للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة)، فهي تجعل التابعين في المنظمات نسخا متعددة من القيادة وغير مبادرين فلا يرفدونها بالأفكار التي تدعمها وتصوب قراراتها وترتقي بخططها وأهدافها، ولا يضيفون امكاناتهم لإمكاناتها ولا يحملون

المسـؤوليات، وبـذلك تفقـد المنظمـات فرصـة الاسـتفادة من امكانـاتهم في التطور والاستمرار في بيئة متغيرة وتزداد فيها المنافسة بصورة سريعة.

ورغم اضرار التوافقية الجسيمة الـتي تصـيب الجميـع (قيـادات وتـابعين ومنظمـات) لا زالت اغلب القيـادات في المجتمعات المتخلفـة تحبـذ التوافقيـة في التابعين لشعورها بان التابعين التوافقـيين يمكنونهـا من تحقيـق اهـدافها الشخصـية ويمنحونها شعورا بتحقيـق الـذات والزهـو والسيطرة على الاخرين لانهم لا يشكلون تهديدا لها ولا يعترضون على قراراتها، ولا يضـغطون عليهـا من اجـل الحصـول على حقوقهم، ولا يتركون العمل معها من اجل فـرص عمـل افضل[38]، ولـذلك تحفـز التـابعين ليكونـوا توافقـيين بـالترغيب وبـالترهيب فيخضـعون لسـلطتها ويتولـد لـديهم شـعور بـانهم ان ارادوا النجـاح فعليهم ان يكونـوا توافقـيين وينفـذوا مـا يطلب اليهم.

بينمــا ســخر الشــاعر Wystan Hugh Auden في قصيدته "المواطن المجهول" The Unknown Citizen التي نشرها في عـــام 1939 من القيـــادة الـــتي تكـــرم التوافقـــــيين وتقيم لهم النصـــــب رغم الاضــرار الــتي تــترتب عن دورهم والــتي منها ان التوافقي يفقــد اسـتقلاليته وذاتــه ويصبح مجرد ارقام واحصاءات ولا يستفيد منه الا القادة الطغاة.

مسببات التوافقية

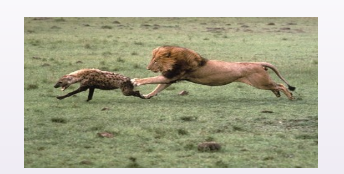
تجعل العوامل الاتية التابعين توافقيين (39):

- ارغام التابعين على ان يكونـوا إمعـة، ولا يفســح المجــال لهم للتعبــير عن افكــارهم وملاحظــاتهم ومقترحــاتهم بصــدد خطــط القيــادة وقراراتهــا وســلوكها، وربمــا يــدفع البعض منهم لتبرير دكتاتوريتها (خوفا و/او طمعــا)، وتزداد خطورة هــذه الظــاهرة عنـدما تجعــل القيـادة المتسـلطة المتعلمين منهم يوظفـــون مـــؤهلاتهم لاختلاق

مسوغات لتبرير عدم كفاءتها وسلوكاتها السيئة.

- تخاذل التابعين وخوفهم من حمل المسؤولية.
- البيئة التي ينشأ التابعون فيها والاعراف والانظمة الاجتماعية والقانونية.

ارغام التابعين على التوافقية



يحكى ان اسدا اختار ان يكون معه حمار وثعلب لمعاونته على ادارة شؤونه الخاصة، وفي احد الايام نهض الاسد واستدعى الحمار والثعلب ليعرف منهما هل ان رائحة فمه مزعجة، وكان في قرارة نفسه يرغب منهما ان يقولا له ان رائحة فمه زكية، فقال للحمار انا اشعر ان رائحة فمي تشبه رائحة الياسمين فهل تتفق معي على ذلك؟ فأجابه

التابع الذرائعي

يكاد يكون بين 25% - 35% في كل منظمـة تـابعون ذرائعيـون Pragmatist، ويتميز هـؤلاء التـابعون بـانهم يسـتغلون المنظمـة لفائـدتهم، وهم غـير مبـادرين، ولـديهم اعـذار واسـباب جـاهزة لتـبرير فشلهم، بالإضافة الى ذلك يجتنبون شـغل مواقـع تجعلهم في تمـاس مباشـر مـع القيـادة، ويغضـون النظـر عن الاحـداث والخلافات التي تسبب لهم المشكلات.

ويتميز التابع الذرائعي بسـمات تجعلـه مناسـبا لكـل المواقـف والتغيـيرات الـتي تحدث في المنظمة وينجو من المشكلات ويسـتفيد من جميـع المواقـف حـتى لـو تسـبب ذلـك في إلحـاق الضـرر بالقيـادة والمنظمـة، فمثلا لا يعـترض على القيـادة عندما تكـون اهـدافها وممارسـاتها ضـارة خشـية الاضـرار بمصـالحه الشخصـية انطلاقا من ايمانه بفكرة دع القيادة تفعل

مـــا تريد، ولا يعمـــل الا حينمـــا تصـــدر التوجيهات لـه وينفـذ الاعمـال الـتي تعهـد اليه بحماس فـاتر او معتـدل، ويفتقـر الى الشـعور بالمسـؤولية ويجتنب المجازفـة وشعاره السلامة خير من الندامـة better safe than sorry [40].

التابع المؤثر

يتميز التابع المـؤثر بـالطموح والرغبـة في العمـل والالـتزام بأهـداف اكـبر من اهدافه الشخصية، وبالشـجاعة والمبـادرة والخبرة والحكمة والتمسـك بقيمـه وبانـه قـادر على ادارة نفسـه ذاتيـا، ويعـبر عن افكاره باسـتقلالية ويكـون تفكـيره نقـديا، ويدرك مسؤولياته وصلاحياته ويعمل على تطـوير ايجابياتـه وكفاءتـه في معالجـة مشكلات العمل، ويؤمن بأنه مسؤول عن التبعات التي تترتب عن افعاله، ولا يحاول تفادي المجازفة بل يضع نفسـه فيهـا من اجـل تحقيـق افضـل النتـائج للمنظمـة، بالإضافة الى ذلك يلهم muses القيـادة

ويمدها بالمقترحات البناءة التي تساعدها على تصــويب قراراتهــا وتــرتقي بأدائهــا وســلوكها ولــذلك فهــو ضــروري لفاعليــة القيـــــادة والمنظمـــــة واســـــتمرارهما وتطورهما [41].

التابع النموذج

يتميز التابع النموذج بانه مســتقل في تفكيره، ويشحذ همته ويطور نفســه ذاتيــا ويتمســك بغاياتــه وينظــر الى نفســه بانــه شريك للقيادة، ويعمل بنشاط ليكون جزء مكملا لهـــا، ويركـــز على إســـهاماته في المنظمة.

ويتقن التابع النموذج مهارات ويتعــاون مــع القيــادة ويلــتزم بأهــدافها في ادائــه وســلوكه وعلاقاتــه معهــا، ويجعلهــا تفخــر بعملـــه وتفكـــيره المســـتقل والناقـــد، بالإضـــــافة الى انـــــه منفتح ويناصـــــر التطـــور في أدوات العمـــل champion وأســاليبه، ويقــف بوجــه القيــادة عنــدما

تنحرف في قراراتها وسلوكها ولذلك فهو لا غنى عنه في المنظمة [42].

وقــد أدركت قيــادات المنظمــات في المجتمعات المتقدمة اهمية التابع النموذج واسـهاماته الرائعـة في العمـل واصـبحت تعــده ضــرورة لنجاحهــا، فأخــذت تعمــل جاهدة لاستقطاب هذا النمط من التابعين واحتضانهم ووفرت لهم بيئة عمـل تسـمح بتوظيف طاقاتهم ومواهبهم وقدراتهم في المجالات الـتي تحقـق اهـداف المنظمـة، بينمــا تحــارب القيــادات في المجتمعــات المتخلفـة هـؤلاء التـابعين وتعـدهم خطـرا جسيما على مصالحها.

التابع الشجاع

يتمــيز التــابع الشــجاع courageous follower بقدرته على التحدي والمخاطرة، وحمل مسؤولية افعاله وتقديم اجــود اداء من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

ويميل التابع الشجاع الى القيادة الـتي تجســـد شـــجاعته وكفاءته في اعمالهـــا وسلوكها، ويمدها بأفكار ومعلومات تسهم في تطوير العمل ومعالجة مشكلاته.

ولا يخشى التابعون الشجعان الاعمال الصـــعبة، ولـــديهم الاســـتعداد لحمـــل مســؤوليات اضـافية بهـدف خفض اعبـاء القيادة، ويطرحـون اراءهم بصـدد اهـداف القيادة وقراراتها وسـلوكها بمنتهى الدقـة والوضوح، ويجعلونهـا على علم بمـوقفهم عنـــدما لا يتفقـــون معهـــا على بعض القرارات والاعمال من اجـل تمكينهـا من بلـــوغ الاهـــداف المشـــتركة بكفـــاءة، فيحفزونها للاهتمام بهم والاصغاء إليهم.

وتؤكـــد الوقـــائع ان هنـــاك نـــدرة في التابعين الشـجعان في جميـع المنظمـات، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة.

التابع النجم

يتميز التابعون النجوم star followers بكفاءتهم وحسن سلوكهم وبشخصيتهم الفاعلة وبقدرتهم على توفير فرص للقيادة لتوظيف امكاناتها في المجالات الاكثر أهمية بدلا عن استنزاف جهدها ووقتها في الاشراف عليهم ومراقبتهم (43).

وقد ينتاب الغرور التابعين النجوم، وهو أحد الصفات السيئة التي تجعل من يتصف بها يشعر بالعظمة والاعجاب بالذات والافراط في الثقة بالنفس والرغبة في التفرد في دائرة الاضواء والتألق فلا يرى في المنظمة من هو أفضل منه ويحاول التقليل دوماً من شأن بقية التابعين في المنظمة ولا يعترف بقدراتهم ولا يؤسس علاقاته معهم والقيادة على الاحترام، ولا يعترف بأخطائه، ويركز على اهدافه الشخصية

على حساب اهداف القيادة والمنظمة وبقية التابعين.

ويشكل التابعون النجوم تحديا كبيرا يواجه القيادات في جميع المنظمات، ويجعلونها في مواقف محرجة لا تحسد عليها امام بقية التابعين، اذ يشعر التابعون النجوم بان المنظمات بحاجة ماسة إليهم، وانها لا يمكن ان تستمر وتتطور بدونهم فيفرضون عليها شروطهم ويطالبونها بحقوق اكثر من استحقاقهم.

ورغم اهمية التابعين النجوم الا ان الكثير من القادة يخشونهم، ويشعرون بانهم منافسون لهم، وغالبا ينتقل هؤلاء التابعون الى المنظمات التي توفر لهم فرصا اكثر للتطور.

ولكي تحد القيادات من غلواء التابعين النجوم بأهميتهم يتعين عليها ان تتخذ عدة اجراءات منها ان تشعرهم بان نجوميتهم ما كان لها ان تتحقق لولا بقية التابعين

ودعم القيـــادة والفـــرص والامكانـــات والظروف الـتي وفرتهـا لهم، وان تجعلهم يدركون بصورة واضحة ولا لبس فيها بانها بإمكانهـا ان تصـنع نجومـا اخـرين يحلـون محلهم.

التابع المتملق

يــرى هــؤلاء التــابعون أن استرضــاء القيادة والتملـق لهـا ومـداهنتها والاذعـان لها والمبالغة في مجاملاتهم على حســاب كرامتهم في بعض الحالات أسرع طريقــة للحصــول على المكاســب والــترقي في الوظائف وأسهلها، وربما يــدفعهم تملقهم للقيادة الى الافتراء على بعض زملائهم أو نقــل أخبــار كاذبــة عنهم، والمتملقــون يبالغون في إيجابيـات القيـادة ويتغاضـون عن سلبياتها أو يحولونها إلى إيجابيات من أجل تحقيـق أهـدافهم ولا يخـاطرون ابـدا في التعبــير عن آرائهم بصــدد اخطــاء

القيـــادة وانحرافاتهـــا واســـتبدادها، ولا يرفضون لها طلب

ويتطلب التعامـــــل مـــــع المتملقين وقوف القيادة بوجههم بحزم، ومنعهم من ممارســة اســاليبهم بعــد ان توضــح لهم اضـــــرار التملـــــق عليهم وعلى زملائهم، ورغم خطــورة هــذه المجموعــة لا زالت بعض القيادات في المجتمعـات المتخلفـة تســـــتقطب المتملقين وتشـــــجعهم على التملق لها لكي تشعر بأهمية نفسها.

التابع المشاكس

يتميز التابع المشاكس برفضه الامتثال لتعليمات القيادة ليس بسبب عدم قدرتــه أو عدم رغبته في انفاذها وانمـا من اجـل الـرفض بهـدف اغاظـة القيـادة واحراجهـا امام التابعين.

وغالبـــا مـــا تواجـــه القيـــادة بعض المشاكسين بين صفوف التـابعين وعليهـا

ان لا تـــتركهم يـــؤثرون ســـلبيا على بقيـــة التـــابعين خشـــية ان ينتشـــر ســـلوكهم في المنظمة وتكون له تـأثيرات خطـيرة على قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف.

ويتعين على القيادة ان لا تنتظر تفاقم تأثيرات التابعين المشاكسين الســلبية في بقية التابعين وانما تتخذ اجـراءات سـريعة لاســتمالتهم أو استرضــائهم لحملهم على الكف عن مشاكستها أو تســرحهم عنــدما لا تســـتطيع مطلقـــا الحـــد من تـــأثيراتهم السلبية.

وحــري بالإبانــة ان القيـادة بمجـرد ان تتعرف التابعين المشاكسين وتلفت انظار بقيـــة التـــابعين الى اضـــرارهم وتجعلهم منبـــوذين تكـــون قـــد اجهضـــت تـــأثيراتهم السلبية وتخلصت من مشــكلاتهم وحققت انجاز كبـيرا على صـعيد اســتتباب النظـام في المنظمــة، وهــذا يتطلب منهـا تطـوير مهاراتها في هذا المجال باســتمرار لأجــل

منع المشاكسين من الانتشار بين التابعين واخفاء افعالهم وسط استجابة التابعين.

التابعون الذين لهم حقوق على القيادة

يتميز التابعون الذين تترتب لهم حقوق على القيـادة بصـرف النظـر عن طبيعـة الاعمال المنوطة بهم بالمواصفات الاتيـة، واما الذين لا يتميزون بتلـك بالمواصـفات فينبغي حجب الحقوق عنهم كلهـا أو جـزء منهـا بهـدف حثهم لاسـتكمال الخلـل في المواصفات التي تكسبهم حقوقهم:

- يمنحـون الأولويـة لأهـداف المنظمـة ويحافظون على ممتلكاتها واسرارها.
- محفزون ذاتيا لتبني كـل مـا هـو مفيـد للمنظمـة، وينجـزون اعمـالهم بكفـاءة عالية، ويلتزمون بقيم العمـل وثقافتـه وقوانينه ولوائحه الهادفة الى استمرار المنظمـة وتطويرهـا، ويتنافسـون في تقديم الأفضل للمنظمة.

- يؤسسـون علاقـات مـع القيـادة على الـولاء والتعـاون والثقـة، ويضـيفون امكانـاتهم الى امكاناتهـا ويرفـدونها بالأفكار والملاحظات الـتي تسـهم في معالجة المشكلات وتوظيف الامكانات المتاحة بكفاءة.
- مؤهلـون علميـا ومهنيـا ومتهـيئون للتفـوق في العمـل سـلوكا واداء، ومنسـجمون attuned مـع أنفسـهم ومـع قيـادتهم وزملائهم، ويفهمـون ادوارهم ومسـؤولياتهم، ويطـورون معلوماتهم وخبراتهم باستمرار وبوتائر تنسجم مع التطورات التي تحـدث في بيئة العمل من اجل استمرار المنظمة وتطورها.
- يعـترفون بأخطـائهم ويتحملـون مسؤوليتها ويعتذرون عنها ويسـارعون الى اصـلاحها ولا يرمـون المشـكلات في ملعب القيـادة وانمـا يحـاولون

معالجتهـا بأنفسـهم او بالتعـاون معهـا بصرف النظر عن مسببها.

- ينظـرون الى العمـل كمتمم لحيـاتهم ومحقــــق لأهـــــدافهم ومصـــــالحهم الشخصــية، ولكن ليس على حســاب اهداف القيادة.
- لا يفقــدون الامـــل عنــدما تـــواجههم مواقــف صــعبة ويعملــون على خفض مـــــواطن ضــــعفهم ويعظمـــــون دور امكانـــاتهم وايجابيـــاتهم في احــــداث تأثيرات ايجابية في المنظمة.
- يجعلون بيئة العمل تشع تفـاؤلا وبهجـة ومتعــة تجعــل الجميــع يتمتــع بالعمــل ويقبل عليه بشغف.
- يحفزون القيـادة للأقـدام على التغيـير نحــو الافضــل، ويســهمون في تفجــير نقاط قوتها لأجل المنظمة، ويسـعدهم نجاحها وتطورها، ويتـألمون اذا اصـابها ضـــرر او لحـــق بهـــا اذى منهم او من غيرهم.

- لا يتـــذمرون من ســـلوك القيـــادة وقراراتها وطرائق تعاطيها معهم ومـع المواقـف والمشـكلات، وانمـا يثمنـون محاســـنها وايجابياتهـــا ويروجـــون نجاحاتها، ويســـوقون افكارهـــا بين الاوســاط الــتي لهــا علاقــة بها، ولا يتجاوزون المـديات المسـموح بهـا في علاقاتهم معها، ولا يتعهدون بأمر ليس بإمكانهم تنفيذه.
- ينظـرون الى الامـور من وجهـة نظـر القيـادة ويمتلكـون القـدرة على فهم اهــدافها وقيمهــا values ورســالتها mission ورؤيتهــا vision واولوياتهــا priorities ويتبنونهــا، ويلـتزمون بهــا committed بإخلاص، ويأخذون بعين النظر الامكانات المتاحة لها والضغوط والتحديات.
- لا يطيعون القيادة طاعة obedience عميـاء، بـل يطرحـون عليهـا افكـارهم ومقترحـــاتهم واعتراضـــاتهم بوضـــوح

ودقة شديدة بهدف الارتقـاء بخططهـا وقراراتها.

- يوقرون القيادة ويقـدمون لهـا الشـكر ويشـيدون بهـا عنـدما تـؤدي اعمالهـا بكفـاءة، وتـأمر بـالمعروف وتنهى عن المنكر، ولا تحل حراما ولا تحرم حلالا، وترشد إلى سواء السبيل، وتهـدي إلى الخير والأعمال الصالحة للجميع بهدف تشجيعها على المضي في هذا النهج.
- يمتلكـــــون البراعـــــة Versatility والمرونـة والقـدرة على التكيـف مـع المتغيرات مع الثبات على مبادئهم.
- يطلبـــون المشـــورة seek counsel والنصح من القيـادة دون تـردد عنـدما تواجههم مشـكلات في العمـل بهـدف الحصول على افكار ومعلومات تسـهم في صـقل قـدراتهم وتسـاعدهم على الارتقاء بأدائهم وسلوكهم.
- يخلقـون شـعورا لـدى القيـادة بـانهم ليسوا منافسين لها، وانما مكملون لها

ويعملـــون على توســـيع مســـاحات الانفتـاح والتفـاهم معهـا، ويوظفـون الاختلاف في وجهات النظـر في انتـاج خيارات مفيدة.

مواهب التابعين وكفاءتهم تمكنهم من الحصول على حقوقهم

النموذج الاول:

يخبر الله تعالى ان خبرة يوسف عليه السلام في تفسير الاحلام دعت ملك مصر آنذاك الى اخراجه من السجن واستخلاصه لنفسه في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ"، ومكنت يوسف عليه السلام ان يطلب الى ملك مصر التحقق من الاسباب التي ادخلته السجن ليثبت براءته في قوله "وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ ارْجِعْ إِلَى رَبِّكَ فَاسْأَلْهُ مَا بَالُ النِّسْوَةِ اللَّاتِي قَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ"، بالإضافة الى ذلك طلب يوسف عليه السلام الى الملك ان يجعله امينا على خزائن الارض في قوله تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ".

النموذج الثاني:

يخبر الله تعالى ان فرعون رغم طغيانه واضطهاده لجأ الى ذوي المعرفة في السحر وخضع لطلباتهم ووعدهم ومناهم ان يجعلهم من

الفصل الخامس

حقوق التابعين

الفصل الخامس
حقوق التابعين

لم ينـل موضـوع حقـوق التـابعين الاهتمام المطلوب من قبل الباحثين، ومـا كتب عنـه لغايـة المرحلـة المعاصـرة لا يشكل الا النزر اليسير، وسبب ذلـك ربمـا هـــو اعتقـــاد الجميـــع، ولا ســـيما في المجتمعات المتخلفة، بان التـابعين متغيـر اقل اهمية من القيادة في تحقيق اهـداف المنظمـات، ولا تـترتب لهم عن تـابعيتهم حقوق على القيادة.

وابتـــداء يتعين على التـــابعين لكي يحصلوا على حقوقهم من القيادة الارتقاء بخبراتهم ومؤهلاتهم وكفـاءتهم وسـلوكهم وامتلاك مواصفات مميزة نـادرا مـا توجـد لدى الاخرين لحفز القيـادة على الاعتمـاد عليهم في تنفيـذ الاعمـال المطلوبـة وفي كـل مـا يحقـق لهـا الاهـداف وفي ذات الوقت تتوقع منهم المزيد في هذا المجال وترى انها من الصـعب عليهـا ايجـاد بـديل عنهم بنفس المؤهلات وانها تلحق بنفسها

اضرارا جسيمة لا تستطيع دفع كلفتهـا اذا مـا تخلت عنهم، وفي ذات الـوقت يصـبح من السـهل عليهم الحصـول على فـرص عمـــل في منظمـــات اخـــرى تمنحهم حقوقهم كاملة، كمـا ينبغي عليهم مراقبـة مـــدى اســـتمرار القيـــادة على منحهم حقوقهم كاملة لكيلا يسمحوا لها بـالإخلال في التزاماتها في هذا الجانب ولو بشـكل بسـيط جـدا خشـية ان تتمـادى في ذلـك ويتعـذر عليهم معالجـة الخلافـات بينهـا وبينهم، شـريطة ان لا يوظفـوا مـؤهلاتهم الجيـدة في اسـتغلال القيـادة أو يفرضـوا عليها شروطا تعسـفية ولا يرفعـوا سـقف حقوقهم الى أكثر من استحقاقهم.

مستويات اهتمـام القيـادة بحقـوق التابعين

الأصـــل ان تهتم جميـــع القيـــادات بالتـــابعين وتمكنهم من الحصـــول على حقوقهم كاملة غـير منقوصـة ليس بـدافع

الفضل والمنة وانما حبا واعتزازا واهتماما بهم وبكفـــاءتهم، وفي ذات الـــوقت يعـــز عليهـــا ان يكونـــوا في مشـــقة بســـبب تكليفاتهـا لهم او بسـبب عـدم حصـولهم على حقـــوق تـــوفر لهم العيش الكـــريم وتحقق أهـدافهم وطموحـاتهم على جميـع الصـعد الاقتصـادية والنفسـية والمعنويـة، وليس هذا فحسب وانما تؤسس علاقاتهـا معهم على الرحمـة والمـودة، عملا بقولـه تعالى "لَقَـدۡ جَـآءَكُمۡ رَسُـولٞ مِّنۡ أَنفُسِـكُمۡ عَزِيـــزٌ عَلَيۡـــهِ مَـــا عَنِتُّمۡ حَـــرِيصٌ عَلَيۡكُمۡ بِٱلۡمُؤۡمِنِينَ رَءُوفٞ رَّحِيمٞ"[1].

ولكن الوقـــائع تكشـــف ان حقـــوق التــابعين لا تحظى بــذات الاهتمــام عنــد جميع القيـادات، فهي تحتـل اهميـة بالغـة لدى القيادات في المجتمعـات المتقدمـة، اذ تمكن التـــــابعين من الحصـــــول على حقـــوقهم المشـــروعة دون منـــة او اذى، وليس هـــذا فحســـب وانمـــا تمكنهم من الحصول على حقـوق لا تخطـر في بـالهم

في بعض الحالات فتحصد من ذلـك فوائـد جمة منها: مناصرتهم لها والظفـر بـولائهم وثقتهم وتعــاونهم واســتعدادهم للارتقــاء بــأدائهم وســلوكهم الى المســتوى الــذي يحقــق الأهــداف المطلوبــة ويزيد فــرص نجاح المنظمة واستمرارها.

امــا في المجتمعـات المتخلفــة يكــاد الاهتمام بحقوق التابعين يكون معـدوما أو في اقــل مســتوى، فالقيــادات في تلــك المجتمعــات تركــز جــل اهتمامهــا على استيفاء كامـل حقوقهـا من التـابعين وفي ذات الوقت تبخسهم حقوقهم، ولا يتوقـف الامر عنـد هـذا وانمـا تتمـادى في انتهـاك حقــوقهم بشــكل ســافر يفــزع الضــمير الإنســاني، اذ تعــرض الــذين يطــالبون بحقوقهم الى اقصى العقوبات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، ولذلك لا يتعـاونون معها ولا يتبادلون الثقة والـولاء ولا يـؤدون لها حقوقها ويحملـون لهـا مشـاعر الكـره والحقد، وتكون النتيجـة تزايـد الصـراعات

بينهـــا وبينهم وتتـــدنى انتـــاجيتهم ويـــزداد ميلهم الى إلحـــاق الضـــرر بهـــا من اجـــل انتكاســـــها، أو تجعـــــل منهم متخـــــاذلين ومتزلفين لها وتنعكس تلك الاثار الســـلبية على قدرة المنظمات في تحقيق أهـدافها في الاستمرار والتطور، وقد نبـه عمـر بن الخطاب رضي الله عنه الى هذا قائلا "ان الناس لم يزلوا مسـتقيمين مـا اسـتقامت لهم ائمتهم وهداتهم"، وقال ايضا "الرعية مؤدية الى الامام ما ادى الامام الى اللـــه، فان رئع رئعوا".

القيادة تمنح التابعين حقوقا أكثر

النموذج الاول: كانت ماري كاي اش، مدير شركة ماري كاي لمستحضرات التجميل تقـدم سـيارة كـاديلاك قرنفليـة كهديـة للبائعـة الـتي تحقـــق اعلى المبيعـــات تثمينـــا لإنجازاتهـــا في عملها، وبـذلك رفعت قيمـة تلـك الشـركة من خمســة الاف دولار عنــد التأســيس الى مليــار دولار، بالإضافة الى ذلك كانت تعتقـد بـان في راس كـل شـخص يعمـل معهـا لافتـه مكتـوب عليها "اجعلني اشعر بأهميتي" وقد عملت كـل مـــا في وســـعها لتلـــبي مطلب هـــذه اللافتـــة فتمكنت من قيادة العاملين معها بنجاح منقطع النظير.

ايجابيـــات حصـــول التـــابعين على حقوقهم

يسهم حصـول التـابعين على حقـوقهم من القيادة في تحقيق فوائد جمة للجميـع (القيـــادة والتـــابعين والمنظمـــة)، فأمـــا الفوائد التي يحصـل عليهـا التـابعون فهي انهم يتمكنون من بلوغ أهدافهم ويشبعون حاجـــاتهم الماديـــة والمعنويـــة والنفســـية ويتحفـــزون لأداء الاعمـــال المنوطـــة بهم بكفاءة ويتزايد ولاؤهم للقيادة والمنظمـة، واما الفوائـد الـتي تحصـل عليهـا القيـادة فهي جـــودة في اداء التـــابعين وســـلوكهم والارتقـــاء بمســـتويات التعـــاون والثقـــة والـــولاء بينهـــا وبينهم، وتكـــون لـــذلك انعكاسـات إيجابيـة منهـا بلـوغ الأهـداف المطلوبة ونـدرة الصـراعات بينهـا وبينهم

والقضاء على الفسـاد المـالي والإداري او جعله في ادنى مستوى، اما الفوائـد الـتي تتحقق للمنظمة فهي الاستمرار والتطـور رغم المنافسة والتحديات.

مطالبة التابعين بحقوقهم

تتبـاين مواقـف التـابعين من مطالبـة القيادة بحقوقهم تبعا للمتغيرات الاتية:

- قدرة التـابعين على معرفـة حقـوقهم، فالتـابعون في المجتمعـات المتطـورة يطالبون بحقوقهم نتيجة معرفتهم بها، اما التابعون في المجتمعات المتخلفـة فلا يطـالبون بحقـوقهم بسـبب جهلهم بها، وتوظف تلك القيـادات هـذا الامـر لصـــــالحها فتتمـــــادى في تجهيلهم بحقوقهم.
- شـجاعة التــابعين، يطــالب التــابعون الشــجعان القيــادة بحقــوقهم الــتي تكـافئ مـواهبهم وقـدراتهم وكفـاءتهم بجــرأة وثقــة، شــريطة ان يختــاروا

التوقيت والاسلوب المناسبين للمطالبة بحقوقهم ويبتعدوا عن المغالاة والمبالغة في مديات حقوقهم، ويرفضوا القبول بأقل من حقوقهم خشية ان تستغل القيادة سلوكهم هذا لصالحها فتبخسهم حقوقهم، وحري بالإبانة ان القيادات في المجتمعات المتخلفة تعمق التخاذل والخنوع في التابعين خشية المطالبة بحقوقهم، بينما لا يطالب الذين تنقصهم الشجاعة بحقوقهم ويرضخون للقيادة حتى وان غمطت حقوقهم.

- عدالة القيادة، تمكن القيادة العادلة التابعين من الحصول على حقوقهم، وربما تمنحهم أكثر من حقوقهم، كتعبير منها عن اهتمامها بهم وتنسق علاقاتها بهم على وفق مبدأ: "سيد القوم خادمهم"، بينما تبخس القيادة المستبدة التابعين حقوقهم، وتعد منح

بعض الحقــوق للتــابعين تفضــلا منهــا عليهم.

مديات حقوق التابعين

لا بـــد ان يـــدرك التـــابعون طبيعـــة حقوقهم ومدياتها بموضوعية شـديدة لكيلا يتمـادوا الى ابعــد من اســتحقاقهم، وفي ذات الوقت لا يتنازلون عن حقوقهم تحت أي ظـــرف ولا يمنحـــون أنفســـهم حـــق مطالبة القيادة بأكثر من حقــوقهم أو بمــا ليس في قدرتها توفيره لهم.

حرمان التابعين من حقوقهم

تقطــع الشــواهد ان هنــاك حــالات لا تتـــوفر للتـــابعين فرصـــة الحصـــول على حقوقهم وتقف خلف ذلك الجهـات الاتيـة: القيادة و/او التابعون.

- **القيادة**

تحرم القيادة المستبدة التابعين من حقوقهم وتصب جل اهتمام على مصالحها الشخصية، والانكى من ذلك تفرض عقوبات قاسية على كل من تسول له نفسه مطالبتها بحقوقه، واما اذا مكنتهم من الحصول على بعض الحقوق فإنها تعد ذلك منة وتفضلا عليهم وتتجاهل الأثر النفسي السلبي الذي يسببه شعورهم بان القيادة متفضلة عليهم عندما تمكنهم من الحصول على بعض حقوقهم، وتكون لذلك اضرار بالغة عليهم وعلى القيادة ربما تفوق الاضرار التي تترتب عن حرمانهم من حقوقهم.

ويتعين على التابعين ان يجعلوا القيادة على بينة من رفض حرمانهم من حقوقهم المشروعة بأساليب لا تثير حفيظتها بعد ان يجودوا اداءهم وسلوكهم ويوحدوا صفوفهم لكي يمتلكوا القوة التي تمكنهم من مطالبتها بحقوقهم وفي ذات الوقت

يحذروا من القيادات المستبدة التي تعمد عندما تغمط حقوق التابعين الى توظيف المكر والتحايل والخداع او تجهيل التابعين بحقوقهم او جعلهم متخاذلين وغير قادرين على مطالبتها بحقوقهم، وتوظف وعاظها في زيادة فرصها في غمط حقوقهم غير مدركة الاضرار الكبيرة التي تلحق بها بسبب ذلك، وهي بعملها هذا لا تختلف كثيرا عن الذي يرتدي قفازا من الحرير وعلى شفتيه ابتسامة عريضة ويرحب بخصمه بأجمل الكلمات ولكنه يطعنه في الظهر.

حرمان التابعين من حقوقهم

تؤكد الوقائع ان القيادات المستبدة تحرم التابعين من حقوقهم، فمثلا حرم صدام حسين رئيس العراق (1979 – 2003) العراقيين من ابسط حقوقهم وجعلهم يعيشون في فقر ومرض وجهل وفوضى وجميع اصناف الفساد المالي والاداري، وادخلهم في حروب مع جيران العراق راح ضحيتها مئات الالاف من القتلى والمعاقين، وفي ذات الوقت كان يتفضل على العراقيين في الاعياد

- **التابعون**

يحرم التـابعون أنفسـهم من حقـوقهم على القيــادة عنــدما لا يــؤدون الأعمــال المكلفين بهــــا بكفـــاءة او لا يلـــتزمون بتعليمـات العمل، أو لا ينفـذون مـا تطلبـه القيادة اليهم او يلتمسون مختلف الاعـذار والمبررات لكيلا ينفذوا ما تطلبه اليهم، او يوظفون إمكانات المنظمـة لصـالحهم، او لا يطـــــورون اداءهم وســــــلوكهم الى المســـتويات الـــتي تجعلهم يســـتحقون الحقوق او لا يأتون بخـير للمنظمــة لا في الفعــال ولا في المقــال اينمــا تــوجههم القيادة، او يتخـاذلون عن مطالبـة القيـادة بحقـوقهم ويرتضـون لأنفسـهم ان يكونـوا كقطع الشطرنج التي لا حول لها ولا قــوة وبإمكـان القيـادات تحـريكهم مـتى تشـاء والى اين تشـــاء، في حين انهم يمتلكـــون طاقـات وإمكانـات تمكنهم من الحصـول

على حقوقهم لو انهم يوظفونها بصورة صحيحة.

وأحيانا يدفع التابعون القيادة الى حرمانهم من حقوقهم عندما تشعر بأنهم ينتقدونها أو يقللون من قوتها وهيبتها امام الاخرين أو يسرقون الاضواء منها او يقدمون على اعمال تجعل الاخرين يشعرون بانهم افضل منها، كما انها تحرمهم من حقوقهم عندما تشعر انهم يناصرون اعداءها أو يفشون اسرارها، ويجري على هذه الطائفة من التابعين قول الله تعالى "وَمَا ظَلَمْنَاهُمْ وَلَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ"[2].

وحري بالإبانة ان معظم التابعين في المجتمعات المتخلفة هم الذين يحرمون أنفسهم من حقوقهم للأسباب انفة الذكر وغيرها.

- حق التابعين في اختيار القيادة
- حق التابعين في الاجر
- حق التابعين في الاختلاف مع القيادة
- حق التابعين في اقامة العدل
- حق التابعين في مشاركة القيادة

- ❖ حق التابعين في مساءلة القيادة ومحاسبتها
- ❖ حق التابعين **في** تحقيق اهدافهم المشروعة
- ❖ حق التابعين في التطور المعرفي والمهني
- ❖ حق التابعين في حمايتهم وحماية ممتلكاتهم
- ❖ حق التابعين في مراعاة قدراتهم عند تكليفهم بالأعمال
- ❖ حق التابعين في الحصول على المعلومات
- ❖ حق التابعين في الاتصال المباشر بالقيادة
- ❖ حق التابعين في الرفق بهم
- ❖ حق التابعين في الاستيضاح من القيادة
- ❖ حق التابعين في الصفح عنهم
- ❖ حق التابعين في دعم القيادة لهم
- ❖ حق التابعين في تقدير انجازاتهم

❖ حق التابعين في اختيار القيادة

يعـــد حق اختيـــار القيـــادة من أهم الحقوق التي ينبغي ان يتمتع بها التــابعون وفي غيابه تصبح جميع الحقوق الأخــرى لا اهميــة لهــا، فالأصــل في القيــادة هــو ان يختارها التابعون طوعــا وليس بــالإكراه و/ او شـــراء الـــذمم، ولا يقيـــد هـــذا الحـــق بشروط تحدُّ من حريتهم في ممارسته ولا يجوز حرمانهم منه مطلقا.

وينبغي ان يختـــار التـــابعون القيـــادة بموضـــوعية شـــديدة في ضـــوء كفاءتهـــا وســـلوكها وخبراتهـــا وأهـــدافها وتاريخهـــا الشخصي نظرا لدورها المهم في تحقيـــق أهداف المنظمة وتأثيراتهـــا الكبـــيرة فيهم، اذ ينعكس صلاحها أو فسادها على كفـــاءة المنظمـــة وعلى اداء التـــابعين وســـلوكهم ومعنوياتهم.

ويشير حق التابعين في اختيار قيادتهم الى ان القيـــادة تنبـــع من بينهم عـــبر

انتخابـات نزيهـة يتمخض عنهـا اختيـار من هو أفضل للقيادة كفـاءةً ونزاهـة وسـلوكا وقـــدرة على تحقيـــق اهـــداف القيـــادة واهـــداف التـــابعين والتعبـــير عن امـــالهم وطموحـــاتهم، ومن يعـــز عليـــه مـــا يعنتهم ويشـــق عليهم في إطـــار علاقـــة متبادلـــة مؤسســـة على الاحـــترام والـــولاء والثقـــة، عملا بقوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُـولٌ مِّنْ أَنفُسِـكُمْ عَزِيـزٌ عَلَيْـهِ مَـا عَنِتُّمْ حَـرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ"[3].

وقد جـرى تأكيـد أهميـة حـق التـابعين في انتخاب قياداتهم في أحاديث الرَسـول عليه الصَّلاة والسَّلام منها: "لا يحل لثلاثـة أن يكونـــــــــوا بفلاة من الأرض إلاَّ أمَّروا عليهم أحـدهم"، وقـال أيضـاً: "إذا خـرج ثلاثـةٌ في سـفر فليـؤمروا عليهم أحـدَهم" ويتضـح من هـذا أنَّ التـابعين هم الـذين يختـــارون قيـــادتهم في ضـــوء قـــدراتها

وكفاءتها وسلوكها واقتناعهم بقدرتها على التوجه بهم الى حيث تتحقق أهدافهم.

كما جرى تأكيد هذا الحق في المرحلة المعاصرة في العديد من المواثيق الدولية كالعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية والاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان وميثاق منظمة الدول الأميركية والميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب، وقد اعدت تلك المواثيق والدساتير حق اختيار التابعين لقياداتهم ضرورة سياسية واجتماعية لا غنى عنها لتحقيق مجموعة من الفوائد منها: اختيار اكفأ القيادات واكثرها نزاهة، وجعل القيادات تشعر بانها خاضعة للمحاسبة والمساءلة ومعرضة للتغيير فتتحفز لتطوير كفاءتها ونزاهتها وتنظيم علاقاتها مع التابعين على اساس التعاون والاحترام.

وينظـر الى حـق التـابعين في اختيـار القيـادات في الـدول المتقدمـة على انـه وسيلة حضـارية للتـداول السـلمي لموقـع القيادة على اساس الكفاءة والنزاهـة، فلا يصبح الأفـراد قـادة فيهـا مـا لم يختـارهم التابعون.

ولكن لا زال التـابعون في العديـد من دول العـالم محـرومين من التمتـع بحـق اختيـار قيـاداتهم على الـرغم من الإقـرار الـدولي لهم بهـذا الحـق، ولا سـيما في المجتمعات المتخلفـة الـتي يتبـوأ الأفـراد فيهـا موقـع القيـادة ليس على اسـاس الكفاءة وانما لاعتبارات تتعلق بالوراثـة او بالمحسـوبية او عـبر الانقلابـات أو عـبر انتخابـات مـزورة وشـعارهم جئنـا لنبقى حتى لو تدنت كفاءتهم وتـدهورت ليـاقتهم البدنية والنفسية، والانكى من ذلك يستمر اولئـك القـادة في مـوقعهم رغم ارادة التـابعين بسـبب غيـاب الحريـة

والديمقراطية حتى يطـاح بهم بـانقلاب أو يتوفـاهم اللـه، إضـافة الى ذلـك فـانهم لا يؤمنون بالتداول السلمي لموقـع القيـادة، ويجنـــدون الالاف لحمــايتهم، ويحيطـــون انفسهم ببطانـة سـوء ومـتزلفين ووعـاظ ســـلطة يزينـــون لهم قـــبيح افعـــالهم، ويوظفون وسائل الاعلام لتلميع صورتهم، ولـذلك فقـدت تلـك المجتمعـات فرصـة الحصول على الفوائد الجمة الـتي تتحقـق من حق التابعين في اختيار القيادة.

ويقضـــي حـــق التـــابعين في اختيـــار القيادة ان تحظى القيادة بقبـول التـابعين مـــرتين، تتعلـــق المـــرة الأولى باختيارهـــا لموقع القيادة، ولا بد ان تجـرى انتخابـات المرشـح لشـغل موقـع القيـادة بصـورة دوريـة، وقـد يعـاد انتخـاب نفس القيـادة لدورة انتخابيـة اخـرى أو تسـتبدل بقيـادة اخرى بعد انتهـاء المـدة المحـددة أو قبـل انتهائهـــا في ضـــوء نتـــائج تقـــويم ادائهـــا

وانجازاتهــا وكفــاءة خططهــا وقراراتهــا والتزامها بتعهـداتها وقـدرتها على تحقيـق اهـــداف التـــابعين واهـــداف المنظمـــة، وطبيعــة علاقاتهــا مــع التــابعين وجمهــور المنظمة.

امــا المقبوليــة الثانية فتتعلــق بأهليــة القيادة للاستمرار في موقــع القيـادة بعـد فوزها به، وتتحدد هذه المقبولية في ضوء نتائج تقويم التابعين لإنجازات القيادة اثناء تبوئها موقـــع القيـــادة، فأمـــا ان يكـــون قــرارهم هــو اســتمرارها في موقعهــا إذا تــبين انهــا تلــتزم بمنهجهــا ورســالتها ولا تنتهك قيمهم ومبادئهم، وتمكنهم من بلوغ أهـــدافهم، ولا تقـــودهم إلى التهلكـــة، ولا تــوظفهم في تحقيــق مصــالحها ولا تلحــق الأضـــرار بهم وبـــالآخرين، وبخلاف ذلـــك يســـحبون ثقتهم بهـــا ويفرضـــون عليهـــا التنحي من موقعها حتى قبل انتهاء المــدة المحددة لها لشغل ذلك الموقع.

وتكشـــف الحقـــائق ان العديـــد من الأفـراد حـتى في المجتمعـات المتقدمـة حـاولوا الوصـول لموقـع القيـادة، ولكنهم أخفقـوا بسـبب عـدم اختيـارهم من قبل التابعين، وإلى جانب ذلك هناك العديد من القــادة الــذين تســنموا موقــع القيــادة، ولكنهم أزيحوا منه بعد مـدة بسـبب عـدم موافقــة التــابعين على اســتمرارهم في ذلك الموقع.

اقناع التابعين بانتخاب القيادة

حفز العمل على وفق حـق التـابعين في انتخاب من يشغل موقـع القيـادة في المجتمعـات المتقدمـة الأفـراد الراغـبين في ذلــك الموقــع الى التنــافس وتنظيم حملات انتخابية واسعة ربما تكلفهم مبالغ طائلـة وجهـودا كبـيرة لأقنـاع التـابعين لانتخـابهم في ضـوء تـاريخهم واهـدافهم وكفاءتهم وسلوكهم.

وجـــرى بالإبانـــة ان المجتمعـــات

منافع حق التابعين في اختيار القيادة

تتحقـق من حـق التـابعين في اختيـار القيـادة فوائـد جمـة للقيـادة والمنظمـة والتابعين من اهمها:

- يحث الطـامحين الى موقـع القيـادة لتجويـد سـلوكهم وكفـاءتهم وتطـوير خـبراتهم ومعلومـاتهم واسـاليبهم في التواصـل مـع الاخـرين الى المسـتوى الذي يؤهلهم للفوز بموقع القيادة.
- يحفز شـاغلي مواقـع القيـادة لمراقبـة ادائهم وسـلوكهم باسـتمرار منعـا للانحرافـات الـتي قـد تكـون سـببا في حجب الثقة عنهم.
- يمكن المنظمات من اسـتقطاب قـادة اكفياء لا غبـار على سـلوكهم وقـادرين على توظيف الموارد والفرص المتاحة لهـا وتحقيـق اهـدافها في الاسـتمرار والتطور رغم التحديات والمنافسة.

- يحفز التابعين لتطوير وعيهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وشجاعتهم في اختيار من يشغل موقع القيادة ومراقبته ومساءلته ومحاسبته بموضوعية شديدة.

متطلبات حق التابعين في اختيار القيادة

- جعل موقع القيادة متاح للجميع، والتنافس عليه يكون على أساس الكفاءة والنزاهة وحسن السلوك.
- يمارس التابعون دورهم في اختيار القيادة واستمرارها في موقعها بحرية تامة دون تأثير على ارادتهم بالترغيب أو بالترهيب، وتكون لديهم القدرة على حمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن قراراتهم المتعلقة باختيار القيادة واستمرارها في موقعها.
- يتثبت التابعون من كفاءة القيادة وسلوكها واهمية اهدافها قبل انتخابها

ومدى تـوفر المواصـفات الاتيـة فيهـا: العدالــة الجامعــة لشــروطها، والعلم المــؤدي إلى الاجتهــاد في النـــوازل والأحكـام، والـرأي والحكمـة وسـلامة الحواس وسـلامة الاعضـاء والشـجاعة والقوة في غـير عنـف واللين في غـير ضــعف، والجــود في غــير إســراف، ويقــول لقيــط بن يعمــر بن خارجــة الإيادي في هذا الصدد [4]:

وقلدوا امركم لله دركم رحب الذراع بأمر الحرب مضطلعا

لا مترفا ان رخاء العيش ساعده ولا اذا غض مكروه به خشعا

ما زال يحلب در الدهر اشطره يكون متبعا يوما ومتبعا

حتى استمر على شزر مريرته مستحكم الرأي لا فخما ولا ضرعا

- لا يتـولى موقـع القيـادة الا من ينتخب ديمقراطيـا في ضـوء رؤيتـه وخططـه واستراتيجيته وأهدافه وكفاءة أسـاليبه

في توظيـــف الفـــرص ومعالجـــة المشــكلات والازمــات والتحــديات، وقدرتـه على احـداث تغيـيرات تحقـق نقلـة نوعيـة نحـو الافضـل في حيـاة التابعين والمنظمة.

- تطبيق مبدأ التداول السلمي للقيـادة، وهذا يفرض على القيادة ان تدرك انها تعمـل بتفـويض من التـابعين وان هـذا التفويض من الممكن سـحبه منهـا في أي وقت.
- تعي القيادة ان استمرارها في موقعها مرهون تماما بالنتائج الـتي تسـفر عن مساءلة التابعين ومحاسبتهم لها.
- ينبغي ان تحـــرص القيـــادة على ان لا تجعل التـابعين يشـعرون ان اقتنـاعهم بهـــا في البدايـــة كـــان مجـــرد وَهْمٍ مؤســس على كلمــات وشــعارات لم يثبت الواقــع حقيقتهــا فتســتثار فيهم عوامل رفضها وسحب ثقتهم بها.

- يمتلك التابعون القدرة والكفاءة والمعلومات التي تمكنهم من انتخاب القيادة التي تحقق اهدافهم والاهداف المطلوبة لاستمرار المنظمة وتطورها.

حق اختيار القيادة في المنهج الاسلامي

سبق المنهج الاسلامي جميع النظم الديمقراطية المعاصرة التي تعمل على وفق حق اختيار القيادة من قبل التابعين، فقد اقر قبل اربعة عشر قرنا بان الافراد

وينبغي ان تتوقع القيادة ان بقاءها في موقع القيادة مدة طويلة تترتب عنه نتائج سلبية خطيرة، اذ تؤكد الحقائق بان الافراد الذين مكثوا مدة طويلة في مواقع القيادة ازداد ميلهم الى التمسك بالاستمرار في ذلك الموقع لشعورهم بانه يشبع رغباتهم في الاستبداد

والاستحواذ على المكتسبات وتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المنظمة والتابعين ويمكنهم من اقصاء المختلف معهم ويعمق التخاذل والتخلف في التابعين، واحيانا تدفع رغبة الاستمرار في موقع القيادة بعض القادة الى تقديم تنازلات لأعدائهم ومنافسيهم.

ويعرض الجدول الاتي اسماء بعض قادة الدول المتخلفة ومدة الحكم وطريقة الازاحة من الحكم ويظهر منه ان اولئك القادة يستمرون في مواقعهم حقبا طويلة حتى يطاح بهم أو يتوفاهم الله:

جدول يعرض اسماء بعض قادة الدول

الاسم	الدولة	مدة الحكم	الازاحة من الحكم
روبرت موجابي	زامبيا	1987 - 2017	ارغم على التنحي

معمر القذافي	ليبيا	1977 – 2011	ثورة شعبية
نيكولاي شاوشيسكو	رومانيا	1974 – 1989	ثورة شعبية
زين العابدين بن علي	تونس	1987 – 2011	ثورة شعبية
صدام حسين	العراق	1979 – 2003	الغزو الامريكي
علي عبد الله صالح	اليمن	1978 – 2012	ثورة شعبية
معاوية ولد سيدي احمد الطايع	موريتانيا	1984 – 2005	انقلاب مدني
انور خوجة	البانيا	1941 - 1985	الوفاة
محمد حسني مب	مصر	1981 – 2011	ثورة شعبية

القيادة ترفض التنحي عن موقعها

رفض روبرت موجابي، اول رئيس لزامبيا، التنحي عن منصبه رغم انه بلغ من العمر 93 عاما وحكم بلاده 37 عاما، وكان يعد أي نقد يوجه اليه خيانة ومن يتهم بذلك يعاقب بأشد العقوبات،

القيادة في المجتمعات المتخلفة بالاستمرار في موقعها الى اجل غير مسمى.

وحريٌّ بالبيان ان موقع القيادة في جميع المجتمعات المتقدمة يشغل عبر انتخابات ديمقراطية يترشح عنها من هو أكثر كفاءة وقدرة لشغل ذلك الموقع لمدة محدودة، اما في المجتمعات المتخلفة فان القادة يستولون على مواقع القيادة ويركزون جل اهتمامهم على تحقيق اهدافهم الشخصية، ويرغبون بالاستمرار في مواقعهم مدى حياتهم، حتى لو بلغوا من العمر عتيا، وكأنهم يصرون على ان لا يستحضروا قول الطغرائي:

"ترجو البقاء بدارٍ لا ثبات بها فهل سمعت بظلٍّ غير مُنتقلِ"

❖ حق التابعين في الاجر

يشير مفهوم الاجر الى جميع ما يحصل عليه التابع من المنظمة مقابل تأديته للعمل الذي تعهد القيادة به اليه، أو هو التعويض الذي يحصل عليه التابع مقابل توظيف وقته وطاقاته في تحقيق اهداف المنظمة.

ويلعب الاجر دورا هاما في حفز التابعين لأداء الاعمال بكفاءة، ويحدد مدى رغبتهم في الاستـمرار مع المنظمة، وينبغي ان يحدد في ضوء طبيعة الاعمال المكلفين بتأديتها ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستوى الاجور التي تدفعها المنظمات المماثلة، ولا بد ان يوفر لهم الاستقرار الاقتصادي ويحفزهم لتطوير ادائهم وتجويد التزامهم بأنظمة العمل، وفي ذات الوقت يغنيهم عن اللجوء الى طرق غير مشروعة للحصول على دخل اضافي، ولذلك يتعين

على القيادة اعادة النظر في مستويات الاجور التي تدفع للتابعين كلما حدثت تطورات اقتصادية وتغيرت مستويات الاسعار.

وقد حذر الله تعالى من غمط حق الأجير، وجعل نفسه يوم القيامة خصما لمن يغمط حق الاجير، واكد الرسول ذلك قائلا "قال الله تعالى ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه أجره"، ويقول الرسول محمد ﷺ "آتوا الأجير اجره قبل أن يجف عرقه"، ويقول الامام علي رضي الله عنه في رسالته لواليه على مصر "ثُمَّ أسبغْ عليهم (التابعين) الأرزاقَ؛ فإنَّ ذلك قوةً لهم على استصلاح أنفسهم، وغنًى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرَك أو ثلموا أمانتك".

ويتعين على القيادة ان تحذر العواقب الوخيمة عندما تبخس التابعين اجورهم والتي من اهمها تدني إنتاجيتهم وانخفاض ولائهم وانتشار الرشوة بين صفوفهم، ويصور أحدهم حال القيادة التي جوعت تابعيها فأكلوها قائلا [5]:

"أَكَلَت حَنِيفةُ رَبَّها زَمَنَ التقَحُّمِ والمَجاعةْ

لم يَحْذَرُوا من ربِّهم سُوء العَواقِبِ والتِّباعةْ"

وتقطع الشواهد ان اغلب الصراعات بين القيادة والتابعين سببها اختلاف وجهات النظر بصدد الاجور التي يستحقها التابعون مقابل عملهم، وغالبا ما تنطلق مطالباتهم بزيادة اجورهم في حالات التضخم الاقتصادي وارتفاع اسعار السلع والخدمات، ويتعين على القيادة لأجل حسم الخلافات المتعلقة بالأجور بينها وبينهم تأليف لجنة مشتركة من الطرفين لإعادة النظر في مستويات الاجور بموضوعية شديدة كلما حدثت تطورات

اقتصادية لها تأثيرات مباشرة على اسعار السلع والخدمات.

اهمية الاجر

تتجلى اهمية الاجر للتابعين فيما يأتي:

- يمكن الاجر التابعين وعوائلهم من تلبية حاجاتهم الاساسية.
- يؤثر مقدار الاجر على معنويات التابعين وعلى علاقاتهم بالقيادة.
- توجد علاقة مباشرة بين مقدار الاجر وفساد التابعين الاخلاقي، فكلما كان الاجر وافيا ويلبي حاجاتهم الاساسية انحسر الفساد المالي والاخلاقي بين صفوفهم والمتمثل بالرشى والاختلاس والتقاعس في تنفيذ الاعمال.
- يعد الاجر مؤشرا لتحديد اهمية خبرات التابعين ومهاراتهم، ولذلك فهو يحفزهم الى تطوير خبراتهم ومهاراتهم لأجل الحصول على اجر أكثر.
- يمكن القيادة من استقطاب أفضل التابعين كفاءة وسلوكا.

- توظـف اغلب القيـادات الاجـر كأحـد العوامل التي تحفز بها التابعين لتجويد ادائهم وسلوكهم.
- تنجم عن تدني مقدار الاجـر صـراعات ومشـكلات لا حصـر لهـا بين التـابعين والقيــادة، ولــه تــأثيرات بالغــة على معنويات التابعين وانتاجيتهم واحـوالهم الصــحية وعلاقــاتهم الاجتماعيــة مــع عوائلهم [6].
- يدفع تدني الاجور التــابعين للبحث عن اعمــال اخــرى بعــد ســاعات العمــل المقررة للحصول على دخول اضــافية لتأمين حاجاتهم الاساسية.
- يعتمــــد قــــرار الكثــــير من التــــابعين المتعلق بالاستمرار مع المنظمـة على مدى شعورهم بالرضا على الاجر الذي يحصلون عليه، ولذلك غالبـا مـا ينتقـل التـابعون الــذين لا يشــعرون بالرضــا على اجــــورهم الى منظمــــات تــــدفع الاجــور المناســبة لهم، وبــذلك تفقــد المنظمـات الــتي تبخســهم حقهم في الحصول على الاجر خبرات مهمة.

خصائص الأجر

1. يكون الأجر مالا منقولا نقدا أو عينا أو منفعة، معجلا أم مؤجلا".
2. يكون الأجر شيئا حلالا وغير محرم في شرعا.
3. يكون الأجر معلوما متعينا تعيينا نافيا للجهالة المفضية إلى النزاع بين أطرافه.
4. يتحدد الاجر بين صاحب العمل والأجير في ضوء الاتفاق الحر العادل بينهم، والعرف ومقدار اجر المثل بهدف منع الغبن والظلم والإجحاف.
5. يدفع الأجر في الحال أو بعد اجل معين متفق عليه بين أطرافه على وفق الأصول الشرعية.
6. يكون الأجر مجزيا ويتناسب مع الجهد المبذول.
7. تتباين أجور الافراد نظرا لاختلافهم من حيث الكفاءة والخبرات والمؤهلات، ويشير الله تعالى إلى هذا

الاختلاف في قوله" وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلاً رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَى مَوْلاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّهْهُ لا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ.

❖ حق التابعين في الاختلاف مع القيادة

بادئ ذي بدء ينبغي ان يتوقع كـل فـرد احتمال اختلاف الاخرين معـه في الافكـار والاهـداف والحاجـات والاسـاليب، وانـه ليس من حقه الزام الاخرين بقبول جميـع ما يطرحـه عليهم وفي ذات الـوقت عليـه ان يعـــترف بحقهم في الاختلاف معــــه، وتكون القيادة اكثر الافـراد حاجـة لقبـول هذه الحقيقة بحكم مسـؤوليتها عن قيـادة العديـد من التـابعين المختلفين عنهـا في الافكـــــار والآراء والتصـــــورات والقيم والاهداف والحاجات، وليس هـذا فحسـب وانمـا عليهـا ان تـوفر لهم فرصـا واسـعة

لممارســـــة حقهم في الاختلاف معهـــــا انطلاقــا من الايمــان بــان مهمتهــا ليس مجـــرد حشـــو عقـــولهم بالتعليمـــات والتوجيهات والاوامر أو معاملتهم كـأدوات بإمكانهـا توجيههـا الى حيث تشـاء ومـتى تشاء، فالأصل في عملها هو ان توفر لهم حـــق الاختلاف معهـــا بهـــدف اســـتخراج القــدرات الكامنــة فيهم لإثــراء تصــوراتها والارتقاء بأدائها وسـلوكها الى مـا يحقـق الاهداف المشتركة، ولا يتحقق لها هـذا الا اذا اعـــــدت الاختلاف بينهـــــا وبينهم في الافهام والافكار والتوجهات امرا طبيعيا لا محيـد عنـه ولا مفـر منه وضـرورة بالغـة الأهميـــة تســـهم في تصـــويب الخطـــط والقـــرارات والارتقـــاء بســـلوكها وكفاءتها والحـــد من توجهاتهـــا نحـــو مصـــالحها الشخصية واهمال مصالحهم وايقافهـا عن الفسـاد المـالي والإداري وانتهـاك قيمهم وبخس حقـوقهم أو تكليفهم بمـا لا طاقـة لهم بـه في اطـار احـترام الاختلاف معهـا

وتوظفه في تحقيق الاهداف المشتركة وتنمية العلاقات البينية معهم.

وتشهد المرحلة المعاصرة تزايد الاختلافات بين القيادة والتابعين بسبب التطور العلمي والتقني والاجتماعي وتوسع مساحة الحرية التي يتمتع بها الافراد وتعدد وجهات النظر والاهداف والحاجات، وقد وفر ذلك للتابعين الفرصة لرفض استبداد القيادة واستهجان اهتمامها بمصالحها الشخصية وجعل الجميع يدرك بصورة لا لبس فيها ولا غموض بان القيادة لم تعد تمتلك كل الحقيقة.

وتأسيسا على ما تقدم لم يعد من حق القيادة منع التابعين من الاختلاف معها، وانما عليها قبول اختلافهم معها والتحاور معهم بصدد جميع الجوانب المتعلقة بأهدافها وقراراتها واجراءاتها وتوظيف أساليب الاقناع معهم لحملهم على الاقتناع بما تطرحه عليهم.

وقــد أقــر الاســلام حــق الاختلاف بين الافـراد كحقيقـة نظـرا لأهميَّتـه في قولـه تعـالى "وَلَـوْ شَـاءَ رَبُّكَ لَجَعَـلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِـدَةً وَلَا يَزَالُـونَ مُخْتَلِفِينَ"[7]، ولم يقـر الله تعالى توظيف الإكـراه مـع الاخـر في جميع المجالات بما فيهـا الـدين في قولـه تعـالى "لا إكْـراهَ فِي الـدِّينِ"، كمـا تـولَّى الحـــقُّ ســبحانه وضْــعَ منهجيَّة عمليَّة في التعامُل مـع المُخـالِف في قولـه "ادْعُ إِلَى سَـبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَـةِ وَالْمَوْعِظَـةِ الْحَسَـنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ"[8]، وقـد اختـار الرسـولُ محمـد صـلى اللـه عليـه وسـلم القوة الناعمة (التفاوض والحوار والاقناع) منهجًا لإبلاغ الاسلام الى الناس كافَّة، بمـا فيهم المختلفـــون والمشـــركون وأهـــل الكتاب.

ويظهر مما تقدم ان المنهج الإسلامي قد اقر حق التابعين في الاختلاف مع القيادة إن هي خالفت ما يقضـي به

الشـرع، واباح لهم حق الخروج عليها إن جارت عليهم، واعد ذلك ليس مجرد حق لهم إنما واجب على كل واحد منهم، واعد الاختلاف مع السلطان الجائر وقول الحق امامه افضل انواع الجهاد ليجعل الامة خير امة اخرجت للناس، ويؤكد ذلك قوله عز وجل "كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ"[(9)]، واكد ذلك ايضا الرسول محمد قائلا "من رأى منكم منكرا فليغيره بيده فان لم يستطع فبلسانه فان لم يستطع فبقلبه وذلك اضعف الايمان".

ويؤكد الفيلسوف الفرنسي جاك دريدا Derrida أن المعرفة الإنسانية نشأت وتطورت من الاختلاف والتعددية في الآراء والممارسات وليس من التشابه، وقد أدركت القيادات في الدول المتقدمة أهمية هذه الحقيقة فشجعت على الاختلاف والتعددية في الآراء وجعلت

الأفراد لا يتعرضون للمساءلة مطلقا بسبب اختلافهم معها في الأفكار والاتجاهات والاساليب، وقد مكنها هذا من حصد فوائد لا حصر لها عادت بالخير على الجميع (قيادة وتابعين ومنظمات ومجتمع)، وتؤكد الحقائق على سبيل المثال ان ونستون تشرشل حقق نتائج ايجابية أثناء الحرب العالمية الثانية من الاختلاف بينه وبين المارشال آلان بروك [10].

بينما ترفض القيادات في الدول المتخلفة بدءا من العائلة ومرورا بجميع المنظمات (الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية والثقافية) حق الآخر في الاختلاف معها، والانكى من ذلك تعتمد سياسة ممنهجة تمنع التعددية وترفض المختلف في الرؤى والأهداف والسلوك رفضا قاطعا، وليس هذا فحسب وانما تقصي المختلف وتقضي

على المعارضة وترفض الاستفادة من ملاحظاتها وانتقاداتها، وتنكر على التابعين حقهم في الاختلاف معها، وقد ترتبت عن ذلك انعكاسات خطيرة واضرار جسيمة لحقت بالجميع (المنظمة والقيادة والتابعين) [11].

سلبيات منع التابعين من الاختلاف مع القيادة

عندما كانت شركة مرسيدس مشرفة على الانزلاق إلى الهاوية كان الكثير من العاملين فيها يعرفون الأسباب، ولكنهم لم يصرحوا بذلك خوفا من الاضرار التي تلحق بهم عند قول الحقيقة لرئيسهم المستبد الذي لا يستمع للمختلفين معه ويعاقبهم بقسوة، وقد ألحق ذلك بالشركة خسائر مادية ومعنوية كبيرة.

طبيعة اختلاف التابعين مع القيادة

لمّا كانت لكلّ قيادة فضائل ومحاسن ومساوئ واخطاء يصبح حق اختلاف

التـابعين معهـا واجبـا تتحقـق منـه فوائـد للجميـع (القيـادة والتـابعين والمنظمـة) كفوائد الروافد للأنهار التي تصب فيها.

ويعد اختلاف التابعين مع القيادة سلاحا ذا حدين فهو اما ان تكون له نتائج إيجابية للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) ولا سيما عندما يكون احد انواع التغذية الراجعة التي تبـصر القيادة بكفاءة خططها وقراراتها وسلوكاتها المخالفة للمنظومة الأخلاقية، وتمكنها من تشخيص المشكلات التي تواجهها، وتساعدها على اتخاذ الاجراءات التي تسهم في الارتقاء بأفكارها وتصوب أداءها وسلوكها وتطور إنتاجية المنظمة كميا وكيفيا وتمكنها من بلوغ أهدافها في الاستمرار والتطور، وتنمي ثقة التابعين بأنفسهم وتجعلهم يشعرون بانهم يسهمون بصورة مباشرة في تطوير المنظمة، او تكون له نتائج ضارة تعطل

اعمال المنظمة وتحول دون تطورها، وصفوة القول يقع اختلاف التابعين مع القيادة في مجموعتين هما:

- اختلاف مفيــد وايجــابي، وينبغي على القيـادة تبنّي هـذا النـوع من الاختلاف وجعلـه بوابـة للحـوار وتبـادل الأفكـار نظـرا لـدوره المهم في اثـراء افكـار القيـادة وتصـوراتها وتطـوير خططهـا وقراراتها وتمكينها من ابتداع اسـاليب جديدة تسـهم في معالجـة المشـكلات ومواجهة التحـديات وتوظيـف الفـرص والامكانــات بكفــاءة لاجــل تحقيــق اهــداف الجميــع (التــابعين والقيــادة والمنظمة).
- اختلاف يلحق ضررا بالقيادة والتـابعين والمنظمة ويستهلك الامكانات المتاحة في مشكلات وصراعات جانبية، وغالبا مــا يكــون بســبب اســتبداد القيــادة واهتمامهـا بمصـالحها الشخصـية على

حساب حقوق التـابعين والمنظمـة، أو مطالبـة التـابعين القيـادة بـاكثر من مسـتحقاتهم أو بمـا ليس في قـدرتها توفـيره لهم، أو انهم لا ينظـرون الى العوامـل المـؤثرة في قـدراتها وامكاناتهـا من وجهـة نظرهـا،لـذلك يتعين معالجـة اسـباب هـذا الاختلاف عن طريـق الحـوار والاقنـاع والمفاوضات.

استشعار القيادة للاختلاف السلبي معها

تتمكن القيـادة من استشـعار اختلاف التابعين السلبي معها من خلال ما يأتي:

- تـدهور ولائهم وانخفـاض معنويـاتهم وتزايد الصراعات بينها وبينهم.
- رفضـهم الالـتزام بتوجيهـات القيـادة وتدني انتاجيتهم.
- تدميرهم لعوامل الانتاج.

- تـوقفهم عن مـد القيـادة بالمعلومـات الــتي تبصــرها بأخطائهــا وتســهم في تطوير خططها وقراراتها وسلوكها.

اســــــــتراتيجيات التـــــــــابعين في الاختلاف مع القيادة

يختار التابعون المختلفون مـع القيـادة اســتراتيجياتهم في التعبــير عن اختلافهم معها في ضـوء عـدة متغـيرات منها: قـوة الحجج التي يملكونها وطبيعة علاقتهم مـع القيـادة ومســاحة الحريــة المتاحــة لهم، وفيما يأتي استراتيجيات عرض الاختلاف:

- الاختلاف العلني: يعتمـد التـابعون هـذا النمــط عنــدما تكــون علاقــاتهم مــع القيادة ايجابيــة ومؤسســة على الــولاء وتبــادل الثقــة ولــديهم القــدرة على المحاججـة والحـوار في القضـايا الـتي تــدفعهم للاختلاف معهــا، وهي تتقبــل اختلافهم معها تقبلاً فاعلاً وتقدر اهميته

وتعده رافدا لتعزيز نجاحات المنظمـة، وتـوفر لهم سـقفا واسـعا من الحريـة للتعبير عن آرائهم بصراحة.

- الاختلاف الكامن: يـركن التـابعون الى هذا النمط عندما يشعرون ان القيـادة مستبدة وترفض الاختلاف معها وتـنزل بمن يختلف معها اقصى العقوبات، ولا توفر مناخات مناسـبة للحـوار الهـادف ولا تمكن التـــابعين من التعبـــير عن اختلافهم بشـــكل فاعـــل وتجعـــل العلاقات بينها وبينهم متوترة ويسودها الشك والارتياب.

إستراتيجيات القيادة في التعاطي مع التابعين المختلفين

لا بـــد للقيـــادة من معرفـــة التـــابعين المختلفين معها وتحديـد أسـباب اختلافهم وتأثيراته بدقة بالغـة وموضـوعية شـديدة، وبذل المزيد من الاجتهـاد diligence في اختيار الأساليب المناسبة للتعــاطي معهم

لأجل الاستفادة من الاختلافات الإيجابية وانهاء الاختلافات السلبية او تحجيم تأثيراتها.

وتؤكد الوقائع ان رفض القيادة لحق اختلاف التابعين معها او التعامل معه بغير وعي يؤدي إلى تفاقم الاختلاف وتزايد المواجهة بينها وبينهم ويترتب عن ذلك انعكاسات سلبية لها تأثيرات بالغة على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة)، وفيما يأتي الاستراتيجيات التي يمكن ان تعتمدها القيادة في التعاطي مع التابعين المختلفين:

- استراتيجية القبول الظاهري للاختلاف: تقبل القيادة اختلاف التابعين معها تقبلاً ظاهرياً يقف عند حد التعاطف معهم والتظاهر بالاهتمام به، وتؤكد الوقائع ان هذه الاستراتيجية لا تكون مجدية على الامد البعيد، وربما تؤدي إلى تفاقم الخلافات بين القيادة والتابعين.

- استراتيجية التقبـل الفاعـل للاختلاف: تقبـل القيـادة اختلاف التـابعين معهـا وتهتم بـه اهتمامـاً حقيقيـاً وتبحث عن حلول حقيقيـة ومجديـة لمعالجتـه في ضوء معرفة دوافع التابعين المختلفين وتلبية مطالبهم المشـروعة حـتى وان تطلب الامر منهـا تقـديم تنـازلات لهم شـريطة ان لا تلحــق تلــك التنــازلات أضرارا بالمنظمة ولا تقلل من مكانـــة القيادة وهيبتها، وانما تسـهم في رفـع كفاءة المنظمة وفاعليتها واستمرارها وتطورها والارتقاء بمعنويات التــابعين وبنـاء مناخـات ايجابيـة في المنظمـة، وتتطلب هذه الاستراتيجية من القيادة التعامل الـواعي مـع الاختلاف وضـبط النّفس وعقــد حــوارات هادفــة مــع التـــابعين المختلفين معهـــا بهـــدوء، ودراسة اسـباب الاختلاف معهـا لعلهـا تجد فيها ما يسهم في تطوير خبراتهـا ومهاراتها وترقية سلوكها.

- اســـتراتيجية حظـــر الاختلاف مـــع القيـادة: تعمـل القيـادة على حرمـان التابعين من حق الاختلاف معها بجميع الأساليب بما فيها الأساليب القسرية، وتترتب عن هذه الاسـتراتيجية اضـرار بالغة تصيب الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) منها انهـا تجعـل معنويـات التـابعين وانتـاجيتهم متدنيـة وينخفض ولاؤهم للمنظمـــة والقيـــادة، وتُفقـــد القيـــــادة فرصـــــة الحصـــــول على معلومات تبصرها بأفعالهـا وسـلوكاتها الـــتي تلحـــق الضـــرر بالمنظمـــة والتابعين.

وتؤكد الوقائع ان القيادات في المجتمعات المتقدمة تعمل على وفق استراتيجية التقبل الفاعل لاختلاف التابعين معها وتشجعهم عليه كدليل عملي يؤكد اعتمادها الأساليب الديمقراطية في تنظيم علاقاتها مع

التابعين، وتنظر إليه بمثابة قوة او سلطة مراقبة هامة داخل المنظمات ومصدر يمدها بمعلومات مهمة تبصرها بمدى كفاءة خططها وقراراتها وسلوكها، فتحصد من ذلك نتائج ايجابية عديدة من اهمها تطوير المنظمات، وفي ذات الوقت تمكن التابعين من اشباع حاجاتهم ورفع معنوياتهم وتجعل اداءهم فاعلا ومؤطرا بمشاعر الرضا والقبول، اما القيادات في المجتمعات المتخلفة فان البعض منها تعمل على وفق استراتيجية التقبل الظاهري لحق التابعين في الاختلاف معها والقسم الاعظم منها تحرمهم هذا الحق وتنظر إليه على انه شرّ مطلق فتنفق مبالغ طائلة من اجل منعهم من ممارسته، وقد ادى ذلك إلى تزايد التوتر في العلاقات بين القيادة والتابعين وتزايد القلق والشك والريبة وفقدان الثقة وتعميق التخلف في تلك المجتمعات.

مواقف القيادة من حق التابعين في الاختلاف معها

ينبغي ان يكون لدى التابعين أسـبابهم الذّاتية والموضـوعية عنـدما يختلفـون مـع القيـادة، ومن تلـك الاسـباب تماديهـا في غمط حقوقهم، وفيما يأتي مواقف القيادة من حق التابعين في الاختلاف:

- قيادات لا تؤمن بالاختلاف والتعددية وتقـصي المختلف وتنظر اليه على انه خطر عليها فتوظف معه العنف والتكميم والعدوانية اما لرغبتها في بسط نفوذها، أو لاعتقادها انها على صواب مطلق، أو انها تتجاهل ان الحقائق نسبية وانها لا يمكن ان تمتلك جميع المعلومات المطلوبة لإدارة المنظمة والتابعين، أو لنقص في وعيها بالفوائد التي تتحقق من حق التابعين في الاختلاف معها، وتؤكد الوقائع ان القيادات التي اعتمدت

سياسة حرمان التابعين من حق الاختلاف معها فرضت عقوبات صارمة على المختلفين وابعدتهم عنها واكتفت باستقطاب الذين يحملون نفس أفكارها وقناعاتها أو المداهنين لها فزادت نفسها والتابعين والمنظمة خسرا، ومن الأمثلة البارزة على هذه القيادات في المرحلة المعاصرة هتلر حاكم المانيا وصدام حسين حاكم العراق ومعمر القذافي حاكم ليبيا.

- قيادات تقر بحق التابعين في الاختلاف معهـا وتنظـر الى هـذا الحـق نظـرة إيجابيـة فتمنحـه للتـابعين وتـوفر لهم الحرية الكاملة لممارسـته وربمـا تمنح الذين تترتب عن اختلافهم معهـا نتـائج ايجابيـة مكافـآت تشـجيعا منهـا لهم لطـرح روئ وافكـار تسـهم في اثـراء تصـــوراتها وافكارهـــا ومعلوماتهـــا وتصويب خططهـا وقراراتهـا واهـدافها

وافعالهـا وسـلوكها وتمكنهـا من بلـوغ الاهداف المطلوبـة بكفـاءة، وتتعـاطى مع المختلـف على وفـق قاعـدة "**أنت حرّ ما لم تضرّ**".

متطلبات حق التابعين في الاختلاف مع القيادة

لا بـد من القـول ان الاختلاف بين القيادة والتابعين ربما يتحـول الى صـراع بينهمـا لا تحمـد عقبـاه ويلحـق اضـرارا بليغـة بـالجميع (المنظمـة والتـابعين والقيـادة) عنـدما يكـون أحـدهما على باطل والاخر على حـق أو يكـون كلاهمـا على باطل اما إذا كان كلاهمـا على حـق فان ذلك يعد من باب البحث عن أفضـل الافكار والاساليب والفرص الـتي تسـهم في توسيع مساحة التنسـيق بينهم لأجـل اسـتمرار المنظمـة وتطورهـا، وهـذا يتطلب ما يأتي:

- ايمان القيادة والتـابعين بـان الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية.
- اعتمــاد مبــدأ "رأيي صــواب يحتمــل الخطـــأ ورأي الاخـــر خطـــأ يحتمـــل الصواب".
- لا تنظـر القيـادة الى اختلاف التـابعين معهـا على انـه تحـدٍ لسـلطاتها وانمـا يسـتهدف تطـوير خططهـا وقراراتهـا وسلوكها وخفض مشكلات العمـل في المنظمة الى اقل مستوى.
- تمنح القيــادة التــابعين حــق الاختلاف معهــــا في الأفكـــــار والتوجهـــــات والاهـداف، وتتحـاور معهم وتناقشـهم حول جميع المقترحات والبدائل الــتي يقـدمونها في إطـار احـترام الاختلاف والتعددية وقبول النقد والرأي والـرأي الآخـــر ولا تفـــرض عليهم أفكارهـــا وسلوكها بالتهديد والإكراه.
- احـترام قـرارات القيـادة ومسـاندتها عنـــدما تســـتهدف تحقيـــق اهـــداف المنظمة.
- يقـــدم التـــابعون للقيـــادة في حالـــة الاختلاف معهـــا مقترحـــات وبـــدائل

واضحة ومفيدة ومرنة وشاملة ودقيقة وعملية وممكنة التطبيق ولها علاقة وثيقة بأهداف المنظمة في ظل الامكانات والفرص والتحديات.

- يكون الاختلاف مع القيادة مبررا وموضوعيا ومعززا بأدلة وحقائق موضوعية وفي اضيق نطاق ممكن وبعد دراسة مستفيضة لظروف القيادة واهدافها وقراراتها، شريطة ان يقتصر الاختلاف على القرارات والمواقف التي لا مجال الا الاعتراض عليها.
- ابلاغ القيادة بالاختلاف معها بصراحة شديدة وبأسلوب يليق بمكانتها ويعزز هيبتها، وفي ذات الوقت يؤكد الرغبة الصادقة بالتعاون معها رغم الاختلاف معها.
- يتعين على التابعين التفكير مليا بالنتائج التي تترتب عن اختلافهم مع القيادة وانعكاساته على الجميع (المنظمة والقيادة والتابعين) والاستعداد لحمل تبعاته.

- الابتعاد عن شخصنة الاختلاف وجعله ينصب على خطط القيادة وقراراتها وتوجيهاتها وليس عليها شخصيا.
- توظيف الحلم والعلم وسمو الأخلاق والرفق واللين وحسن الخطاب في الحوار مع المختلف، وقد أرشد الله تعالى الرسول محمدا r الى ذلك في حواره مع الاخرين، ولا سيما المشركين في قوله تعالى "ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ"[12]، فكانت نتيجة ذلك الحوار انتشار رسالة الاسلام وخلق مجتمع تسوده السماحة وقبول الرأي والرأي الآخر[13].
- التزام التابعين والقيادة بالموضوعية والدقة والشفافية والهدوء ورباطة الجأش في جميع حالات الاختلاف فيما بينهم.
- تدريب القيادة والتابعين على قبول الاختلاف والتعددية.

تطور المجتمـع وحـق التـابعين في الاختلاف مع القيادة

يتبنى الأفراد في المجتمعات المتقدمة بمـا فيهم التـابعون والقيـادة التعدديـة وقبول الاختلاف مـع الاخـر بهـدف تطـوير المنظمات وتحقيق اهدافها بكفاءة وتنمية العلاقات البينيـة فيمـا بينهم على التعـاون والثقة والولاء وعلى وفق مقولـة المفكـر الفرنسي فولتير: "إنني قـد أختلـف معـك في الرأي، ولكنني على أتم الاستعداد لأن أدفع حياتي ثمنا للدفاع عن رأيك".

بينما لا يعتمد الافراد في المجتمعـات المتخلفة بما فيهم التابعون والقيادة ثقافة قبول الاختلاف والتعددية ولا ينظـرون الى الاختلاف مع الاخر بانه حالة ايجابية تسهم في اثـراء التصـورات والافكـار والارتقـاء بالأداء والسلوك الى الافضل، بل يعتقدون بانه حالة سلبية، بالإضافة الى ذلك يحاول

كل واحد منهم شخصنة الاختلاف واقصاء المختلف والحط من شأنه والانتصار عليه بجميع الاساليب بما فيها الاكراه، ويتجه الاختلاف الى منحى آخر بعيدا عن الموضوعية وقبول التعددية ومحاولة فهم وجهة نظر المختلف والتحاور معه اما لجهلهم بالفوائد الجمة التي تتحقق من التعددية وقبول الاختلاف أو لتفشي نزعة الاستبداد والرغبة في ارغام المختلف على كتمان اختلافه حتى وان كان على صواب، أو بسبب اعتقاد القيادة بان تمتع التابعين بحق الاختلاف يسقط هيبتها أو يقلل من شأنها بين صفوفهم، او ان التابعين لا يجرؤون على الافصاح عن اختلافهم مع القيادة اما لعدم قدرتهم على تشخيص اخطائها أو بسبب افتقارهم الى الشجاعة المطلوبة للتعبير عن اختلافهم معها واحيانا مداهنة أو طمعا بالحصول على مكتسبات مادية ومعنوية منها أو خوفا من بطشها [14].

تـــدريب التـــابعين والقيـــادة على قبول الاختلاف

اضــحى من الممكن اكســاب جميــع الأفراد بما فيهم القيادة والتابعون مهارات وخبرات وسلوك تقبّل الاختلاف مــع الاخر والنظــر اليــه على انــه ظــاهرة صــحية، والتحاور مع المختلف بطريقـة موضـوعية ومبررة على وفق قاعدة الخلاف لا يفسد للــود قضـية وفي اطــار علاقــة مؤسســة على الاحترام والثقة والتعاون وتهدف الى تحقيق اهداف الجميع (المنظمة والتابعين والقيــــادة)، بعيــــدا عن الانقســـــام والاســـتقطاب والعدوانيـــة والخصـــومة والعداء والكراهيــة والنقــد اللاذع وتسـفيه وجهــة نظــر المختلــف وجــرح مشــاعره وخدش اعتباره، ولا سيما بعـد التطـورات المتســــارعة في جميـــع القطاعـــات الاقتصــادية والاجتماعيـــة والسياســية والعلميــة الــتي أدت الى تعــدد البــدائل

المتاحــة للأفــراد واســهمت في توســيع مساحة الحرية المتاحــة لهم ووفــرت لهم تقنيــــات متطــــورة مكنتهم من تبــــادل المعلومات والحقائق والخبرات.

كلفة اختلاف التابعين مع القيادة

تتباين قدرة التابعين على الاختلاف مع القيادة تبعا لاستطاعتهم على دفع فاتورة اختلافهم معها، ولا سيما إذا كانت القيادات مستبدة وترفض الاختلاف معها بشدة وتفرض عقوبات مادية ومعنوية قاسية على المختلف معها، وقد تطال عقوباتها حتى الذين لهم علاقة بالمختلف معها لاعتقادها بان الاختلاف معها لا يحمل في طياته الا الشـر لها والانتقاص من هيبتها ومنزلتها أو يحد من حريتها أو يقلص مديات حقوقها.

وصفوة القول يتعين على التابعين قبل ان يختلفوا مع القيادة معرفة هل انها تقبل اختلافهم معها اولاً ثم التأكد من

مدى قدرتهم على دفع فاتورة الاختلاف معها اذا كانت لا تسمح به.

اختلاف التابعين مع القيادة

لما تولى هارون الرشيد الخلافة زاره العلماء ليهنئوه، ففتح بيت المال وأجزل لهم العطايا، ولكنه لاحظ أن الزاهد سفيان بن سعيد بن المنذر الثوري، صديقه القديم الورع التقي، لم يحضر فحزن لذلك وكتب إليه كتاباً يقول فيه: بسم الله الرحمن الرحيم من عبد الله هارون الرشيد أمير المؤمنين إلى أخيه سفيان بن سعيد بن المنذر، أما بعد، يا أخي قد علمت أن الله تبارك وتعالى آخى بين المسلمين وجعل ذلك فيه وله، واعلم أني قد واخيتك مؤاخاة لم أصرم بها حبلك، وإني منطوٍ لك على أفضل المحبة والإرادة ولولا هذه القلادة التي قلدنيها الله لأتيتك ولو حبواً لما أجد لك من المحبة في قلبي، وإني استبطأتك فلم تأتني وقد كتبت إليك كتاباً شوقاً مني إليك شديداً فإذا ورد إليك كتابي فالعجل العجل"، ثم أرسل الكتاب مع رسوله وأوصاه أن يذهب به إلى سفيان الثوري ويراقب كل ما يصدر عنه من ردود أفعال ثم يأتي اليه بالرد، ولم يكن في استقبال سفيان للرسول ترحيب، فقد رفض الجلوس معه، بل ورفض أن يمس الرسالة بيده حتى إنه جعل الرسول يقرأها، ثم طلب من الرسول أن يرد على الخليفة في ظهر الرسالة نفسها، فقال: من العبد المذنب سفيان إلى العبد المغرور بالآمال هارون الرشيد الذي سُلب حلاوة الإيمان، أما بعد فإني قد كتبت إليك أعرفك أني صرمت عنك

❖ حق التابعين في اقامة العدل

يشير مفهوم العدل الى إعطاء كل ذي حقٍ حقه، والعدل هو احد اسماء الله الحسنى وصفة من صفاته، ويعد من اقرب القربات اليه، وقد اوجب الله تعالى على جميع الأفراد ولا سيما القيادة اقامة العدل وجوبا مطلقا وأمرهم به في الأقوال والأفعال، ويظهر ذلك في العديد من الآيات منها قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ"[15]، وقوله "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا"[16]، وقوله "إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ وَلَا تَكُنْ لِلْخَائِنِينَ خَصِيمًا"[17].

وقد أمر الله تعالى بالعدل مع الجميع بما فيهم المخاصم في قوله تعـالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ"[18]، وقال الرسـول محمـد صـلى اللـه عليـه وسـلم "ثَلاثَـةٌ لا تُـرَدُّ دَعْـوَتُهُمْ الإِمَـامُ الْعَـادِلُ وَالصَّـائِمُ حِينَ يفطِـر وَدَعْـوَة الْمَظْلُـومِ يَرْفَعهَـا فَـوقَ الْغَمَـامِ وَتفَتَّح لَهَـا أَبْـوَاب السَّـمَاءِ وَيَقُـول الـرَّبّ عَـزّ وَجَـل للعـادل وَعِزتِي لأَنْصُرَنَّكِ وَلَو بَعْد حِين".

وقـد حـرم اللـه تعـالى الظلم على نفسه وجعله محرما بين الناس ونهى عنه وحـذر من اقترافـه، ويؤكـد اللـه سـبحانه وتعـالى في القـرآن الكـريم ان عقـاب الظـالم على ظلمـه يهـون بجانبـه كـل شـيء فـي الأرض في قوله تعـالى: "وَلَـوْ أَنَّ لِكُـلِّ نَفْسٍ ظَلَمَتْ مَـا فِي الْأَرْضِ لَافْتَـدَتْ بِـهِ وَأَسَـرُّوا النَّدَامَـةَ لَمَّا رَأَوُا الْعَـذَابَ وَقُضِـيَ بَيْنَهُم بِالْقِسْـطِ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ"[19]، وقوله تعالى "وَلَـوْ أَنَّ لِلَّذِينَ ظَلَمُـوا مَـا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًـا وَمِثْلَـهُ مَعَـهُ

لَافْتَدَوْا بِهِ مِن سُوءِ الْعَذَابِ يَـوْمَ الْقِيَامَــةِ وَبَدَا لَهُم مِّنَ اللَّهِ مَا لَمْ يَكُونُوا يَحْتَسِبُونَ"[20].

وتقطع الشواهد ان الظالمين تطــالهم عواقب وخيمة في الـدنيا والاخـرة، فاللـه تعــالى بعدلــه لا يُمكّنهم من المضــي في ظلمهم دون حسابٍ أو عقابٍ، فكثـيراً مـا أهلك اللـه تعـالى الظـالمين، ويظهـر هـذا في قولـه تعـالى "وَكَمْ قَصَـمْنَا مِنْ قَرْيَـةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً وَأَنْشَـأْنَا بَعْـدَهَا قَوْمًـا آخَـرِينَ فَلَمَّا أَحَسُّوا بَأْسَنَا إِذَا هُمْ مِنْهَا يَرْكُضُـونَ لَا تَرْكُضُــوا وَارْجِعُــوا إِلَى مَــا أُتْــرِفْتُمْ فِيــهِ وَمَسَاكِنِكُمْ لَعَلَّكُمْ تُسْأَلُونَ قَالُوا يَا وَيْلَنَا إِنَّا كُنَّا ظَالِمِينَ"[21].

فضلا عن ذلك يحرِم الظالم نفسه من رحمة الله تعالى وعنايته وهدايته ويخســر ولاء الاخــرين ومناصــرتهم، وقــد قــال الرسول صلى اللـه عليـه وسـلم: "الظلم ظلمـات يـوم القيامـة"، وقـال "إن أحب

العباد إلى الله يوم القيامـة وأدنـاهم إليـه مجلساً إمام عـادل"[22]، وقـال ايضـا: "ان المقسـطون عنـد اللـه يـوم القيامـة على منـابر عن يمين الـرحمن عـز وجـل وكلتـا يديـــه يمين يعـــدلون في حكمهم وفي أهليهم ومـا ولـوا"، وقـال: "المسـلم أخـو المسلم لا يظلمـه ولا يسـلمه"، ولمـا مـر صـلى اللـه عليـه وسـلم بمسـاكن الـذين هلكوا نبـه أصـحابه وحـذرهـم من الظلم، وقـال ايضـا "سـبعةٌ يُظِلُّهم اللـهُ في ظلِّه يـومَ لا ظـلَّ إلَّا ظلُّه: إمـامٌ عـادلٌ وشـابٌّ نشَأ في عبادةِ اللهِ تعالى ورجلٌ ذكَر اللـهَ خاليًا ففاضت عيناه ورجل كان قلبُه معلَّقٌ في المسجدِ ورجُلانِ تحابَّا في اللهِ اجتمَعا عليه وتفرَّقا عليه ورجل دعتْه امـرأةٌ ذاتُ منصـب وجمـال إلى نفسِـها فقـال: إنِّي أخافُ اللهَ ورجل تصدَّق بصـدقةٍ فأخفاهـا حتَّى لا تعلَمَ شِمالُه ما تُنفِق يمينُه"، وقال صلّى الله عليه وسـلّم: "احب الخلـق الى

الله امام عادل، وابغضهم اليه امام جائر"(23).

وقد وصف الحسـن البصـري الامـام العادل (القائد العادل) للخليفة عمر بن عبد العزيز قائلا "اعلم يا امير المؤمنين ان الله تعالى جعل الامام العادل قوام كل مائل، وقصد كل جائر، وصلاح كل فاسد، وقوة كل ضعيف، ونصرة كل مظلوم، ومفزع كل ملهوف، والراعي الشفيق على إبلِه والرفيق بها الذي يرتاد بها اطيب المراعي، ويذودها عن مراع الهلكة، ويحميها من السباع ويكنها من اذى الحر والقر، وكالأب الحاني على ولده، يسعى لهم صغارا ويعلمهم كبارا ويكتسب لهم في حياته، ويدخر لهم بعد مماته، وكالأم الشفيقة البرة الرقيقة بولدها حملته كرها ووضعته كرها وربته طفلا تسهر بسهره، وتسكن بسكونه، وترضعه تارة، وتفطمه تارة اخرى، وتفرح

بعافيتــه وتغتم بشــكايته، وصــيّ باليتــامى وخازن المساكين، يربي صـغارهم ويمـون كبارهم، وهو كـالقلب بين الجـوارح تصـلح الجـوارح بصـلاحه وتفسـد بفسـاده، وهـو القـائم بين اللـه وبين عبـاده يسـمع كلام اللـه ويسـمعهم وينظـر إلى اللـه ويـريهم وينقـاد إلى اللـه ويقـودهم ... فلا تكن يـا أمير المؤمنين فيما ملكك الله كعبد ائتمنه سيده واستحفظه ماله وعياله فبدد المال وشـرد العيـال فـأفقر أهلـه وفـرق مالـه، وأعلم يـا أمـير المؤمـنين أن اللـه أنـزل الحدود ليزجر بها عن الخبائث والفواحش فكيف إذا أتاها من يليها؟! وأن اللـه أنـزل القصاص حياة لعباده فكيف إذا قتلهم من يقتص لهم؟! فالآن يا أمير المؤمنين وأنت في مهل قبل حلول الأجل وانقطاع الأمل لا تحكم في عباد اللـه بحكم الجـاهلين ولا تسـلك بهم سـبيل الظـالمين ولا تسـلط المستكبرين على المستضـعفين فـإنهم لا يرقبـــون في مـــؤمن إلّاً ولا ذمـــة فتبـــوء

بأوزارك واوزار مع اوزارك وتحمل أثقالك وأثقــالًا مــع أثقالــك ولا يغرنــك الــذين يتنعمون بما فيه بؤسـك يـأكلون الطيبـات في دنياهم بإذهاب طيباتك في آخرتـك؛ لا تنظـر إلى قـدرتك اليـوم ولكن أنظـر إلى قــدرتك غــداً وأنت مأســور في حبائــل الموت وموقوف بين يدي الله في مجمــع من الملائكــة والنبــيين والمرســلين وقــد عنت الوجوه للحي القيوم"[24].

ويتعين على التـابعين مطالبـة القيـادة بالعــدل بينهم وفي ذات الــوقت اعانتهــا على ذلــك وعــدم مطالبتهــا بالمســاواة بينهم، ولا ســيما اذا كــانوا مختلفين في المهارات والقدرات والخـبرات والكفـاءة، اذ ان المســاواة بينهم في مثــل تلــك الحالات تفسد العـدل وتعطـل العمـل بـه وتتجاهل حقيقة ان الله تعالى رفع النـاس بعضهم فوق بعض درجات حسب قدراتهم وامكانــاتهم وان المســاواة بينهم تعــني

جعل المختلفين في القـدرات والامكانـات متساوين في الاجـر والمكافـآت والفـرص فيحصـل من هـو اقـل كفـاءة على اجـور وفرص مساوية لما يحصـل عليـه المتمـيز بالكفـــاءة والســـلوك وتـــترتب عن ذلـــك اضـرار بليغـة للجميـع (التـابعين والقيـادة والمنظمـة) سـببها شـعور المتمـيزين في الاداء والسـلوك بـالغبن والاحبـاط، وربمـا يبحثــون عن فــرص عمــل في منظمــات اخرى.

فوائد التزام القيادة بالعدل

مـــا من شـــيء قـــام على العـــدل واستقام عليه إلا أمن الانعدام وســلم من الانهيار، وفيما يأتي الفوائـد المتوقعـة من عدل القيادة:

- استمرار القيادة والمنظمة وتطورهما.
- منح القيادة الشرعية لقيـادة التـابعين، فالقيـــادة تعـــد بمثابـــة عقـــد اخلاقي بموجبه يكون الأفـراد تـابعين لهـا وهي

مسؤولة عنهم كما يقول ويليام كوهين موجهـا كلامـه لاحـد القـادة "تـذكر أن العقــد ينص على أن القيــادة مقابــل المسؤولية وعندما لا تتحمل مســؤولية المجموعة الـتي تقودهـا، فـأنت بـذلك تنتهك هذا العقد".

- رفع منزلة القيادة بين التابعين وجعلهـا تفــوز بــولائهم وتعــاونهم وتقــديرهم واعجابهم وثقتهم، وينظرون إليها بانهـا الامل الذي يتجهـون إليـه في الازمـات والاوقات الصعبة.
- اطمئنــــان التــــابعين على حقــــوقهم واستقامة احوالهم فيتحفـزون لتطـوير انتــاجيتهم وتجويــد ســلوكهم ورفــع مستوى ولائهم للقيادة لشـعورهم بـان القيادة تمنح كل ذي حق حقه، وتخضع لأصـحاب الحـق مهمـا صـغر شـأنهم، وتخـزي اهـل الباطـل مهمـا سـمت مكانتهم وارتفعت مـنزلتهم الاجتماعيـة والاقتصــادية والعلميــة، ويقــول ابن

خلدون: "اعلم أن العدوان على الناس في أمـــــوالهم ذاهب بآمـــــالهم في تحصيلها واكتسابها لما يرونه حينئذ من أنّ غايتها ومصيرها انتهابها من أيــديهم وعلى قــدر الاعتــداء ونســبته يكــون انقبــــاض الرّعايــــا عن السّــــعي في الاكتســاب والعمــران ونفــاق أســواقه وكسدت أســواق العمــران، وانتقصــت الأمــوال، وابْـذَعَرّ - أي تفـرق - النـاس في الآفــاق في طلب الــرّزق، فخــفّ ســاكن القطــر، وخلّت ديـاره، وخـربت أمصاره، واختل باختلافه حال الدّولة"[25].

- حفــز التــابعين لإضــافة امكانــاتهم إلى امكانــات القيــادة، فــالنفوس مجبولــة على حبّ من أحســن إليهــا وكــره من أســاء إليهــا، وليس هنـاك إسـاءة أشـد من الظلم وأفدح من الجور.
- جعـــل التـــابعين والقيـــادة كالبنيـــان المرصوص يشد بعضه بعضا.

- القضاء على مسببات انتشار الفساد والاحباط والتعصب والحقد والضغينة والحسد والكبرياء والانانية والتطرف في الأفكار والمشاعر، والتزلف للقيادة وما يترتب عنه من انعكاسات سلبية خطيرة وأضرار بالغة على المنظمة والقيادة والتابعين.
- حفز القيادة لتوخي الموضوعية في قراراتها.

عواقب الظلم

الظلم مهلكة للجميع (القيادة والمنظمات والتابعين) كما يظهر في قول الله تعالى "وَتِلْكَ الْقُرَىٰ أَهْلَكْنَاهُمْ لَمَّا ظَلَمُوا وَجَعَلْنَا لِمَهْلِكِهِم مَّوْعِدًا"[(26)]، وتترتب عن الظلم عواقب وخيمة تصيب اضرارها التابعين والقيادة والمنظمة والمجتمع منها انتشار الفساد المالي والاداري والاخلاقي والمحسوبية والرشوة والاختلاس والسرقات وتزايد الصراعات

والخلافات في المنظمات وتـدني انتاجيـة التـــابعين وربمـــا يعمـــدون الى تـــدمير ممتلكات المنظمة (المعنوية والمادية).

موقف التابعين من ظلم القيادة

لا بــد للتــابعين من يقظــة مســتمرة تمكنهم من تشـخيص ظلم القيـادات أنّى ظهــر وأي صــورة اتخــذ، وعليهم رفض ظلمها ومقاومته بكل ما اوتـوا ففي ذلـك فوائــد جليلــة لهم وللقيــادة والمنظمــة، ولــذلك رفــع اللــه تعــالى الحــرج عن المظلـــــومين ان هم رفضـــــوا الظلم وانتفضوا ضده، ويؤكـد ذلـك قولـه تعـالى "وَلَمَنِ انتَصَرَ بَعْدَ ظُلْمِهِ فَأُولَٰئِكَ مَا عَلَيْهِم مِّن سَـــبِيلٍ إِنَّمَـــا السَّـــبِيلُ عَلَى الَّذِينَ يَظْلِمُـونَ النَّاسَ وَيَبْغُـونَ فِي الْأَرْضِ بِغَيْـرِ الْحَـقِّ أُولَٰئِكَ لَهُمْ عَـذَابٌ أَلِيمٌ"[27]، واكـد الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك قائلا:

"لتأمـــرونّ بالمعـــروف ولـتـنـهـــونّ عـــن المنكر ولتأخذن على يد الظالم ولتأطرنه على الحق أطرا أو ليضربن اللــه بعضــكم ببعض"[28]، وقال ايضـا "إذا رأيتم الظـالم فلم تأخــذوا على يديــه يوشـــك اللـــه أن يعمكم بعــذاب من عنـــده ثم تـــدعون فلا يســـتجاب لكم"[29]، وتؤكـــد الوقـــائع ان مواقف التـابعين من ظلم القيـادة تكـون على النحو الاتي:

- رفض ظلم القيـادة وجعلهـا على بينـة من مـوقفهم هـذا بمختلـف الوسـائل، شريطة ان يوظفوا في بداية رفضـــهم الحوار والمفاوضـات والكلمـة الطيبـة مـع القيـادة لعلهـا تتوقـف عن ظلمهـا لهم، وان لم تفلح تلك الاساليب معهـــا عليهم بالوسـائل الاخـرى، كمـا يقـول الفند الزماني:

"فلمّا صرّح الشرّ وأمسى وهو عريان
ولم يبق سوى العدوان دنّاهم كما دانوا

مشينا مشية الليث غدا والليث غضبان
بضرب فيه توهين وتخضيع وإقران وبعض
الحلم عند الجهـل للذلّة إذعان وفي
الشرّ نجاة حيـن لا ينجيك إحسان"

وتقطـــع الشـــواهد ان الانســـانية في مشـــارق الارض ومغاربهـــا شـــهدت ثـــورات قادهـــا التـــابعون ضـــد القـــادة الظلمة وأعوانهم وحولـوا ديـارهم إلى خرابـات وأثـرًا بعـد عين، ويؤكـد ذلـك قول الله تعالى "فَتِلْـكَ بُيُـوتُهُمْ خَاوِيَـةً بِمَـا ظَلَمُـوا"[30]، وقـال تعـالى: "وَكَمْ قَصَمْنَا مِن قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً وَأَنشَـأْنَا بَعْدَهَا قَوْمًا آخَرِينَ"[31].

- مداهنة القيادة، يـداهن بعض التـابعين القيـادة الظالمـة امـا خوفـا أو طمعـا، والانكى من ذلـك يزينـون لهـا ظلمهـا ويقفـــون ضـــد التـــابعين الرافضـــين لظلمهـا ويتجسسـون عليهم ويمـدونها بمعلومـــات عن تحركـــاتهم لكي تتخـــذ

اجراءات ضدهم، ولا يدرك هـؤلاء بـان مـداهنتهم القيـادات الظالمـة تلحـق بالجميع (القيادة والتابعين والمنظمـة) اضـرارا بالغـة بمـا فيهم المـداهنون أنفسهم.

- الوقـوف موقـف المتفـرج من ظلم القيـادة، يقـف بعض التـابعين موقـف المتفـرج من ظلم القيـادة مـا دامـوا يشعرون ان ظلمها لم يمتـد إليهم، ولا يدرك هؤلاء ان ظلمها سيطالهم يومـا مـا، ولـذلك ينبغي افهـام هـؤلاء بـان مـوقفهم هـذا يجعـل القيـادة الظالمـة تتمادى في ظلمها وطغيانها وتستقوي على التـابعين الرافضـين لظلمهـا وتقهرهم بمختلـف الأسـاليب وتجعلهم يشـعرون ان مقاومـة ظلمهـا أمـرٌ مكلـفٌ للغايـة ويفـوق قـدرتهم فيرضخون لها[32].

وتؤكد الحقائق ان اعداد التابعين الرافضين لظلم القيادة يتزايد بوتائر عالية في المجتمعات المتقدمة ولا سيما بعدما أدركوا ان لرفضهم انعكاسات ايجابية على الجميع (القيادات والتابعين والمنظمات)، بينما تتزايد اعداد التابعين

نار الظلم لا تنطفئ

جاء في الأثر ان المأمون عندما كان صبيا ضربه معلمه بالعصا دون سبب، فسأل المعلم: لم ضربتني؟ فقال له المعلم: اسكت، وكلما أعاد عليه السؤال كان يقول له اسكت، وبعد عدد من السنين تولى المأمون الخلافة، وفي أحد الأيام تذكر المأمون المعلم الذي ضربه فاستدعاه فلما حضر سأله المأمون لمَ ضربتني عندما كنت معلمي، فسأله المعلم: الم تنس؟ فقال له: والله لم انس، فرد عليه المعلم وهو يبتسم: حتى تعلم ان المظلوم لا ينسى ظالمه، ثم نصحه قائلا: لا تظلم احدا فالظلم نار لا تنطفئ في قلب المظلوم ولو مرت عليه أعوام.

وجدير ذكره ان ظلم القيادات يسبب لها انتكاسات لا تحمد عقباها وربما يدفع التابعين للثورة عليها والاطاحة بها، وقد قيل في هذا الصدد:

المتفـــرجين والمـــداهنين للقيـــادة في المجتمعـات المتخلفـة وقـد الحـق ذلـك بالجميع (القيادات والتابعين والمنظمـات) اضرارا مادية ومعنوية لا حصر لها وعمّـق التخلف في تلـك المجتمعـات على جميـع الصعد.

سمات القيادة العادلة

- تتوخى العدل فيما لهـا ومـا عليها وفي قراراتهـا وسـلوكها وعلاقاتها، وتقيمـه فيما استخلفت فيه، وتـؤدي مـا عليهـا من مسـؤوليات دون اخلال أو تقصـير، وتضـع الشـيء في موضـعه من غـير افـراط أو تفريـط، ولا تجعـل الباطـل حقـا ولا الحـق بـاطلا، ولا تحيـد عن العدل لقرابة و/ أو لهوى أو مصلحة.
- تسـتقطب التـابعين للعمـل معهـا على اسـاس الكفـاءة والامانـة وحسـن السلوك، تطبيقا لقولـه تعـالى "قَـالَتْ إِحْدَاهُمَا يَـا أَبَتِ اسْـتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْـرَ مَنِ اسْـتَأْجَرْتَ الْقَـوِيُّ الْأَمِينُ"[33]، وقـال

الرسـول محمـد "من ولي من أمـر المسـلمين شـيئا فـأمَّر عليهم أحـدا محاباة فعليه لعنـة اللـه" وقـال ايضـاً: "أيمـا رجـل اسـتعمل على عشـرة أنفس علم أن في العشـرة أفضـل ممن اسـتعمل فقـد غش اللـه وغش رسـوله وغش جماعـة المسـلمين"، ويقـول الامـام علي رضـي اللـه عنـه لعامله في مصر مالك الاشتر النخعي: "ثم اخـتر للحكم بين النـاس افضـل رعيتـك في نفسـك ممـا لا تضـيق بـه الامور ولا تمحكه الخصـوم ولا يتمـادى في الزلـة ولا يحصـر من الفيء الى الحق اذا عرفه"[34].

- تنظـر الى جميـع التـابعين على انهم سواسـية امـام القـانون والتعليمـات، وتقف على بعـد مسـافة واحـدة منهم عنـدما يكونـون متكـافئين في الاداء والسـلوك والخـبرات دون تفضـيل بعضهم على حسـاب البعض الاخـر ولا

تحابي ولا تميـل إلى أحـد أو مجموعـة اتباعا لهوى او انحيـازا إلى عصـبية، او

القيادة العادلة تستقطب ذا الكفاءة

النموذج الاول:

يخبر القران الكريم ان القيادة استقطبت الامين ذا الكفاءة قبل اكـثر من خمسـة الاف سنة، ويظهر ذلك جليا في سورة يوسف عليه السلام عنـدما اسـتخلص ملـك مصـر يوسـف عليـه السـلام لنفسـه واسـتوزره وانـاط بـه مسـؤولية ادارة التمـوين وجعلـه من خاصـته وأهل مشورته بعدما استيقن من رجاحة رأيـه وبراعته وعلمه وما هو عليه من خلـق وخُلـق لانقاذ بلده من الازمة الاقتصادية الخانقة التي ستواجههم بسـبب الجـدب، ويظهـر ذلـك في قوله تعالى "ائْتُـونِي بِـهِ أَسْتَخْلِصْـهُ لِنَفْسِـي"، وبالفعل اسهمت كفاءة يوسف عليـه السـلام في ادارة تلــك الازمــة من تجــاوز جميــع المشـكلات الـتي كـان يمكن ان تـترتب عن سنوات الجدب.

النموذج الثاني:

اســتقطب فرعــون ذوي الكفــاءة من السحرة ووعدهم بـان يجـزل لهم المكافـآت ويجعلهم من خاصته ان هم مكنـوه من دحض

- تنزل جميع التابعين منازلهم فلا تقـدم أحــــدا منهم ولا تــــؤخره إلا على استحقاق لكيلا يتمادى ظالم ويضـعف مظلـوم، عملا بقوله تعـالى "يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَـاكَ خَلِيفَـةً فِي الْأَرْضِ فَـاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِـــالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِـــعِ الْهَـــوَىٰ فَيُضِـــلَّكَ عَن سَـــبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِــلُّونَ عَن سَــبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَــذَابٌ شَـدِيدٌ بِمَـا نَسُـوا يَـوْمَ الْحِسَـابِ"[35]، بالإضـافة الى ذلـك تكـون عادلـة في مجلسها وفي لفظها ولحظها وكلامها، فلا تنظـر لهـذا نظـرة غضـب ولهـذا نظرة رضا، ولا تلين الكلام مع البعض وتكون فظة مـع البعض الاخـر، وقـال الامـــام علي رضـــي اللـــه عنـــه في رسالته الى مالك الاشتر "أنصف الله،

وأنصف الناس من نفسك أو من خاصة أهلك، ومن لك فيه هوى من رعيتك، فإنَّك إلَّا تفعل تظلم، ومن ظلم عبادَ الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أدحضَ حجته، وكان لله حَرْبًا حتى ينزع أو يتوب".

- لا تبخس التابعين بما فيهم المختلفون معها حقوقهم، وتكافئ المتميز في الاداء والسلوك وتعاقب المسيء بعدما يتعذر عليها اصلاحه.

عواقب محاباة بعض التابعين

يخبر الله تعالى في قوله "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إلى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ ... اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوِ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَبِيكُم" ان اخوة يوسف عليه السلام تولّد لديهم احساس بان اباهم يميل الى اخيهم

- تقطع عن التـابعين أطماعهـا وأطمـاع المقـربين لهـا ولا توظـف موقعهـا في المجـــالات الـــتي تحقـــق اهواءهـــا ومصالحها ومصالح المقربين منهـا، ولا تمـــيز نفســـها والمقـــربين منهـــا عن التـابعين بالامتيـازات أو في الخضـوع للقوانين والتعليمات، وتنصف التـابعين من نفســها ومن خاصــتها ســرا وعلنــا وتأخـــذ على يـــد من يظلمهم، وتمكن الضعيف منهم من الحصول على حقه، وتمَكن صاحب الحق من الوصول إلى حقِه.
- تقـوّم اداء التـابعين وسـلوكهم وتحـدد اســـهاماتهم في تحقيـــق اهـــداف المنظمـة ومـدى صـلاحية كـل واحـد منهم للعمل الذي يؤديه (اداء وسلوكا) بموضـوعية شـديدة، وتتخـذ اجـراءات تعزز الايجابيـات في أدائهم وسـلوكهم وتعينهم على الحد من سلبياتهم.

- مكافأة الآراء الصحيحة بصرف النظر عن اصحابها.

عواقب محاباة بعض التابعين

يخبر الله تعالى في قوله "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ ... اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوِ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَبِيكُم". ان اخوة يوسف عليه السلام تولّد لديهم احساس بان اباهم يميل الى اخيهم يوسف عليه السلام اكثر مما يميل لهم

- تبعد عنها المتزلفين والمادحين الذين يزينون لها فسادها وقبيح افعالها، وتنظر إليهم بانهم باب لكل شر يصيبها ويصيب التابعين، ولذلك قال الرسول صلى الله عليه واله وسلم "إذا رأيتم المادحين فأحثوا في وجوههم التراب".

- اناطــة الاعمــال بالأمنــاء الاكفيــاء القادرين على حمل مسـؤولية الأمانـة دون تقصــير، ومتــابعتهم باســتمرار بهـــدف تقـــويم ادائهم وســـلوكهم، وقد ثبت أن النبي صلى الله عليه واله وسلم كـان يختـبر الـولاة حين يـوليهم ويــبين لهم المســؤوليات الــتي تقــع عليهم ويلفت انتبــاههم إلى بعــــض الأمـور المهـمـة، وثبت عنـه ايضـا أنـه كــان يحاســب الــولاة ويكشــف عن حــالهم ويســمع مــا ينـقــل إليــه من أخبارهم، وكان عمـر رضـي اللـه عنـه شديد المراقبة للولاة فقد عين محمدا بن مســلمة للكشــف عن أحــوالهم والتفـتيش عليهم، وكـان يجمـع الـولاة في موســم الحج ليتــذاكر معهم في شــؤون الولايــة وليعــرف أحــوالهم واعمالهم، ويصغي إلى شكاوى الرعية عنهم، ويروى عنه أنـه قـال يومـاً لمن حولــه: "أرأيتم إذا اســتعملت عليكم

خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت الذي عليَّ قالوا: نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته به أم لا"، وكان شديد الحساب لولاته وعماله، غير أنه مع شدته عليهم كان يفوضهم الصلاحيات ويحفظ هيبتهم في الحكم، وكان يصغي إلى حججهم، وقد بلغه يوماً أن عامله على حمص عميراً بن سعد قال وهو على منبر حمص: "لا يزال الإسلام منيعاً ما اشتد السلطان، وليست شدة السلطان قتلاً بالسيف أو ضرباً بالسوط، ولكن قضاءً بالحق وأخذاً بالعدل"، فقال عمر فيه: "وددت لو أن لي رجلاً مثل عمير بن سعد أستعين به على أعمال المسلمين"[36].

القيادة العادلة تمنع المقربين من استغلال قربهم منها

أرسل ابو موسى الاشعري لما كان واليا على الكوفة بعض الاموال من بيت المال الى الخليفة عمر مع ابني عمر وكانا مجندين في الجيش القافل من الكوفة الى

القيادة تطبق العدالة على نفسها

خطب الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في الناس قائلا: "أيها الناس، من كنت جلدت له ظهرا، فهذا ظهري فليجلده، ومن شتمت له عرضا فهذا عرضي فليشتمه، ومن أخذت منه مالا

❖ حق التابعين في مشاركة القيادة

يشير حق التابعين في مشاركة القيادة الى ان القيادة تعد التابعين شركاء لها في عمليات التخطيط وصنع القرارات ورسم السياسات والمكتسبات، وتنقلهم من دور انتظار قراراتها إلى دور المبادرة

والفعـــل والمشـــاركة معهـــا في صـــنع مستقبل المنظمة.

وقـد الـزم الله عـزّ وجـلّ الرسـول محمدا بمشـاورة المؤمـنين عنـد اعـداد الخطط وتحديد الاهداف وصـنع القـرارات في قوله تعالى: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ"(37) على الرغم من استغنائه عنهم بتدبير اللـه له ولكن ليستنّ المسلمون بسنة رسولهم في كل ما يتعلـق بـدينهم ودنيـاهم، ونقـل القرطبي عن ابن عطيـة اعتقـاده وجـوبَ عزل الحاكم الذي لا يستشـير أهـل العلم والدين في أمور الدين التي تشـكل عليـه فيما يتعلق بمصـالح النـاس، ولا يستشـير وجوه الجيش فيما يتعلـق بـأمور الحـرب، ولا يستشير العمال والوزراء وغيرهم فيما يتعلـق بمصـالح البلاد وشـؤونها المختلفة(38).

اهميـة حـق التـابعين في مشـاركة القيادة

اضفت التطورات الكبـيرة والمتلاحقـة في المجـــالات السياســية والاقتصـــادية والثقافيـــة والعلميـــة والتقنيـــة وتزايـــد المنافســـة والتحـــديات ونقص الفـــرص والامكانات تعقيدات متزايـدة على عمليـة القيـادة وجعلتهـا ملزمـة بتوظيـف الـذكاء الجمعي وليس العبقرية الفردية "عبقريـــة القائـــد" وفرضـــت عليهـــا توفـــير اوســـع الفرص للتـابعين لمشـاركتها في عمليـات التخطيط وصنع القرارات لكي تتمكن من التوصـــل الى قـــرارات اكـــثر كفـــاءة في تحقيــق اهــداف المنظمــة والتــابعين، ولا سيما بعدما ادركت بعد تلك التطورات أن الصــواب ليس مكفــولا لهــا وحــدها وانمــا للتـــابعين ايضـــا، وان التـــابعين يمتلكـــون افكارا ومعلومـات وخـبرات مهمـة تسـهم في اثراء تصوراتها وخططها وقراراتها.

منافع حق التابعين في مشاركة القيادة

يحقــق الجميــع (المنظمــة والقيــادة والتـــابعون) من تمتـــع التـــابعين بحـــق مشاركة القيادة فوائد جمة من اهمها:

- اثــراء معلومــات القيــادة وتســديد خططهـــــا وقراراتها وسياســــاتها، وتكــون لــذلك انعكاســات ايجابيــة كبيرة على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة).
- الحد من نزوع القيادة للاستبداد.
- زيادة الشفافية في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.
- يشعر التابعون ان القيادة تحترمهم وتقدر اهمية آرائهم فترتفع معنوياتهم وثقتهم بأنفسهم، وتترقى طموحاتهم الى الافضل وتتصاعد رغبتهم في الاقدام على الاعمال الجليلة والابداع وتوظيف طاقاتهم في تطوير إنتاجيتهم وتحقيق معالي الأهداف والترفع عن سفاسف

الأمور، ويتحفزون لقبول تحديات ربما لم يخطر ببالهم يوما أنهم قادرون على التعامل معها.

- تحقيق أفضل توظيف للموارد والامكانات المتاحة للمنظمة.
- جعل كل من القيادة والتابعين يشعرون بأنهم يشكلون فريق عمل متعاون ويتبادلون الولاء والثقة.

متطلبات حق التابعين في مشاركة القيادة

- تقدير اهمية خبرات التابعين وامكاناتهم ومنحهم فرصة التعبير عن افكارهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم بصدد جميع الجوانب التي لها علاقة بمستقبل المنظمة.
- تأسيس علاقات إنسانية بين القيادة والتابعين على الاحترام والتعددية والحوار الإيجابي واحترام ذكاء الجميع.

- مد التابعين بمعلومات حقيقيـة توضـح لهم الأهـداف المطلـوب تحقيقهـا من الخطط والقرارات وجعلهم على بينــة من جميـع الجـوانب الـتي لهـا علاقــة بالمنظمة.
- تبقى القيادة مسؤولة عن النتائج التي تترتب عن الخطـط والقـرارات حـتى في حالـة مشـاركة التـابعين لهـا في عمليات التخطيط وصنع القرارات.
- استعداد التابعين لحمل المسؤولية مع القيادة.
- تقديم المكافـآت الى التـابعين الـذين تغني ملاحظاتهم افكار القيادة وتجـود خططها وقراراتها وسلوكها.
- تنبثـق الخطـط والقـرارات من وحي أفكار الجماعة (القيادة والتابعين).
- لا تبرم القيادة امرا له علاقة بالتابعين والمنظمة دون مشاركة التابعين، وقد وجه الله تعالى الرسول محمدا صـلى اللــه عليـه وسـلم وهـو قائـد الامـة

الإســــلامية الى هـــــذا في قولـــــه "وَشَــاوِرْهُمْ فِي الْأَمْــرِ"، وكــان عليــه الصلاة والسلام قدوةً حسنةً في ذلك، فقـــد أشــرك أصــحابه في مجــالات متعـددة منهـا: يـوم بـدر في الخـروج لاعتراض قوافل قريش، واخذ بمقترح الصـحابة بعـد المعركـة فيمـا يتعلـق بالأســــرى الـــذين بين أيـــديهم، ولم تقتصـــــر استشـــــارته على الرجـــــال فحسب وانما طلب الرأي من النسـاء ايضا.

- لا ينتاب القيـادة شـعور بـأن مشـاركة التابعين لها يقلل من اهمية دورها في المنظمة، وإنمـا يمنحهـا قـوة اضـافية ويزيـــد من تأثيراتهـــا الايجابيـــة في التابعين، ولا ينتاب التابعين شعور بان القيـادة تشـركهم معهـا في عمليـات التخطيــط واتخــاذ القــرار لنقص في كفاءتهـــا او من اجـــل التنصـــل عن مسؤوليتها.

- ابتعاد التابعين عن استغلال مشاركتهم القيادة لمصلحتهم.

القيادة تطلب الى التابعين مشاركتها في صنع القرار

يظهر في القرآن الكريم ان بلقيس ملكة سبأ جعلت التابعين على بينة من امر الرسالة التي تسلمتها من سليمان عليه السلام، وليس هذا فحسب وانما طلبت اليهم مشاركتها في صنع القرار

- لا ترغم القيادة التابعين على قبول خططها وقراراتها وسلوكها بجميع انواع الإرهاب (الفكري، او الاقتصادي، او الاجتماعي او السياسي أو غيره).

معيقات الانتفاع من حق التابعين في مشاركة القيادة

تــرفض بعض القيــادات منح التــابعين الحق في مشاركتها لشعورها بانها تخاطر بســـيطرتها واهميتها، ويمكن القـــول ان الفوائــد المتوقعــة من مشــاركة التــابعين للقيادة لا تتحقق في الحالات الاتية:

- عـــدم الـــتزام القيـــادة بالخطـــط والقــرارات المنبثقــة عن مشــاركة التابعين فيها.
- انتاج قرارات توافقية لا تحقق الأهداف المطلوبة.
- نقص كفاءة التابعين.
- عدم جدية التابعين في مشاركتهم.
- تكون تكاليف المشاركة أكثر من فوائدها.
- تستغرق عمليات التخطيط وصنع

القرارات وقتا طويلا.

- يتسبّب تعصب بعض الاشخاص أو تطرفهم في تعطيل عملية المشاركة بأسرها، ولا سيما إذا كانوا مصمّمين بشدّة على تقويض تلك العملية، وغير مستعدين اطلاقاً لاحترام قواعد المشاركة والكياسة، والحكمة، وقبول التعددية والاختلاف.
- صعوبة المحافظة على سرية المعلومات المهمة.

نماذج من حق التابعين في مشاركة القيادة

النموذج الاول:

أشرك ملك مصر زمن يوسف عليه السلام قومه فيما يتعين اتخاذه عندما رأى رُؤْيَا عَجِيبَةً هَالَتْهُ، فطلب الى قومه تأويلها ويتجلى ذلك في قوله تعالى: "وَقَالَ المَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنْبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّها المَلأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ".

النموذج الثاني:

اختار الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في غزوة بدر موقعا ليعسكر

في

المجتمعات المتقدمة تمنح التابعين الحق في مشاركتها وتشجعهم على ممارسة حقهم هذا وتجعلهم على بينة من اهدافها واعمالها وبرنامجها، بينما ترفض القيادات في المجتمعات المتخلفة منح التابعين هذا الحق رفضا تاما وتنفرد في ادارة شؤون المنظمات ليس بسبب عيوب فيه وإنما انطلاقا من رغبتها بالاستبداد ورفضها للتعددية والرأي الآخر.

القيادة تجعل التابعين شركاء في المنظمة

قال مدير شركة ستاربك ان من بين اهم الاسباب التي مكنت الشركة من تحقيق نجاحات متميزة هو انها اتاحت للتابعين اوسع الفرص للمشاركة في عمليات التخطيط وتحديد الاهداف ورسم السياسات، ولم يقف الامر عند هذا فحسب وانما وفرت لهم فرصة المشاركة

❖ حق التابعين في مساءلة القيادة ومحاسبتها

كمـــا أن للقيــادة حـــق في مســـاءلة التـــــابعين ومحاســــبتهم ومعـــــاقبتهم أو مكافــأتهم في ضــوء كفــاءتهم في تأديــة الاعمـــــال المنوطـــــة بهم والـــــتزامهم بالتعليمـات فـإن من حـق التـابعين ايضـا مســاءلة القيــادة ومحاســبتها عن تأديــة التزاماتها وليس ثمة ظلم في ذلك.

ولما كانت القيـادة هي المسـؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة واهـداف التـابعين تصـــبح مساءلتها ومحاســـبتها من قبـــل التابعين شـرطاً موضـوعياً لمعرفـة مـدى كفـــاءة خططهـــا وقراراتهـــا وســـلوكها وتشــخيص ايجابياتهــا وســلبياتها، ومــدى

قـدرتها على تحقيـق الاهـداف المطلوبـة وكشف الاخطاء والتقصير والفساد والهدر في المـوارد والامكانـات والفـرص لأجـل اتخـــاذ الاجـــراءات المناســـبة لتعميـــق ايجابياتها والحد من سلبياتها وتحديد مـدى جدارتها للاستمرار في موقعها.

وقد قال ابو بكر رضي الله عنه عندما ولي الخلافـــة بهـــذا الصـــدد "اني وليت امــركم ولســت بخـيركم فــان احســنت فاتبعوني وان اسـأت فقومـوني"، ويقـول عمر بن الخطاب رضـي اللـه عنـه: "رحم الله من اسدى الينـا مسـاوئنا"، وقـد قـال رجل يوما لعمـر بن الخطـاب رضـي اللـه عنه: "اتق الله يا أمير المؤمنين"، فوبخــه رجل آخـر على قولـه هـذا، فأجابـه عمـر: "دعه، فليقلهـا لي، نعم مـا قـال، ولا خـير فيكم إذا لم تقولوهـا، ولا خـير فينـا إذا لم نقبلهـا منكم"، ويقـول الامـام علي رضـي الله عنه: "ايها الناس ان احق الناس بهذا

الامر (القيادة) اقواهم عليه واعلمهم بأمر الله فيهن فان شغب شاغب استعتب، فان ابى قوتل"[39].

اهداف حق التابعين في مساءلة القيادة ومحاسبتها

ينبغي ان تستهدف مساءلة القيادة ومحاسبتها معرفة مدى اهليتها للاستمرار في موقعها وتجويد ادائها وخططها وقراراتها وسياساتها، والارتقاء بحماسها واصرارها، والقضاء على بواعث الطمع والنزوات والشهوات ومضللات الهوى فيها، واعانتها على خفض الاخطاء في المستقبل الى اقل مستوى ممكن، وكبح جماحها عندما تضعف أمام المغريات و/او التهديدات والضغوط، او عندما تميل لتحقيق مصالحها الذاتية على حساب مصالح المنظمة، او عندما تعتقد ان العدل فيما كان حقا لها والظلم فيما كان

واجبا عليها تجاه الآخرين وترى كل ما لها عدلا وما عليها ظلما، ومنع انتشار الفساد والسلوك غير الأخلاقي في المنظمات (المحسوبية والمحاباة والفساد والإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص) بالاضافة الى ذلك ينبغي ان تُكرم القيادة أو تُسحب الثقة منها في ضوء نتائج مساءلتها ومحاسبتها.

ولا بد ان تُسأل القيادة وتُحاسب على جميع قراراتها واعمالها واقوالها وسلوكاتها وحتى ما لم تقله أو لم تفعله عندما يكون لا بد ان تقوله أو تفعله، ومعرفة لمَ فعلت ما فعلت وكيف فعلته، أو لِمَ لَمْ تفعل ما كان يجب عليها فعله.

وقد اضحت مساءلة القيادة ومحاسبتها ضرورة في جميع المنظمات ولا سيما بعدما شهدت اعمال المنظمات توسعا كميا ونوعيا واصبحت استثماراتها كبيرة، وتكلفة الأضرار التي تترتب عن

الخطأ في قراراتها باهظة، وتنوعت اساليب الفساد والافساد.

وينبغي ان لا يوجه اللوم للقيادة ان هي فشلت في تحقيق الاهداف المطلوبة اذا ما ظهر انها بذلت كل جهد في تحقيق ما تستطيع تحقيقه وان الفشل حدث لأسباب خارجة عن سيطرتها، شريطة ان لا تستهدف مساءلتها ومحاسبتها تصيد الاخطاء وانما الارتقاء باداء القيادة.

موقـف القيـادة من حـق التـابعين في مساءلتها ومحاسبتها

تتبـــاين مواقـــف القيـــادات من حـــق التـــابعين في مســـــاءلتها ومحاســـــبتها، فالقيادات في المجتمعات المتقدمة تؤمن بانها تعمل بتفـويض من التـابعين وان من حقهم مساءلتها ومحاسـبتها، وتـدرك انهم يتمتعـــون بمســـاحة واســـعة من الحريـــة ويمتلكـون الشـجاعة والقـدرة والكفـاءة على تشــــخيص انحرافاتهـــا واخطائهـــا

وقـادرون على تقـديم بـدائل ومقترحـات تمكنهـــا من تســـديد مســـيرتها، فتخضع نفسها لمساءلتهم ومحاسـبتهم عن جميـع خططهــا وقراراتهــا وافعالهــا وســلوكها بهـدف معرفـة نجاحاتهـا أو اخفاقاتهـا في تحقيق الاهداف التي تعهدت بتحقيقها.

امــا في المجتمعـات المتخلفــة فــان القيادة لا تسمح للتابعين بممارســة حقهم في محاســـبتها ومســـاءلتها انطلاقـــا من ايمانها بانهــا فــوق القــانون وأنهــا غــير خاضعة لمساءلتهم ومحاسـبتهم، وتـرفض مقترحـــاتهم وملاحظـــاتهم على خططهـــا وقراراتها وسـلوكها، فضـلا عن ذلـك فـان التــابعين في تلــك المجتمعــات تنقصــهم الخــبرة والكفــاءة والشـجاعة المطلوبــة لمحاسبة القيادة ومساءلتها.

وتؤكد الحقائق ان افضل القيادات هي الـــتي تطلب الى التـــابعين مســـاءلتها وتشـخيص انحرافاتهـا وتقويمهـا، وهـا هـو الخليفة عمر بن الخطاب رضي اللـه عنـه

وارضــاه يقــول للتــابعين بعــد أن بويــع بالخلافــة: "إن أحســنت فــأعينوني، وإن أخطأت فقوّموني"، فقام له رجـل وقـال: "سنقوّمك بسيوفنا هـذه يـا عمـر"، فقـال عمـر رضـي اللـه عنـه "الحمـد للـه الـذي جعـل في أمـة عمـر من يقـوّم اعوجاجـه بالسيف"، كمـا ان الخليفـة عمـر بن عبـد العزيز رضي الله عنه وارضاه عندما تولى الحُكم عيَّن مستشـاراً عالمًـا جليلاً اسـمه عمر بن مزاحم، وقال له "كنْ إلى جـانبي دائماً، وراقبْ ما أفعل، وانظـرْ مـا أقـول، فإنْ رأيتني ضَللت فأمسـكني من تلابيـبي وهُزَّني هـزًّا شـديداً، وقـل لي اتَّقِ اللَّهَ يـا عمر فإنك ستموت".

متطلبات حق التابعين في مساءلة القيادة ومحاسبتها

- تجعـل القيـادة أهـدافها معلنـة وواضـحة ومحددة بموضوعية شديدة.

- منع القيادة من تزييف الحقـائق واخفـاء الانحرافات والاخطاء والتهـرب من دفـع ثمنها.
- يتمتع التابعون بحق مراقبة اداء القيـادة وسلوكها، ويمتلكون الشـجاعة والقـدرة على تشـــخيص ايجابياتهـــا وســـلبياتها واسداء مساوئها اليها.
- لا تتطير القيادة من ملاحظـات التـابعين وانتقاداتهم بصدد ادائها وسـلوكها وانمـا تتعامل معها بإيجابية وتستفيد منها.
- تتمتــع الجهــات الــتي تتــولى مســاءلة القيادة ومحاسبتها بالاستقلالية والكفاءة المطلوبة.
- لا يكــون الهــدف من محاســبة القيـادة ومساءلتها تصيد الاخطاء وإنمـا الارتقـاء بادائها وسلوكها.
- مراعــاة الشــفافية والموضــوعية عنــد مساءلة القيادة ومحاسبتها.
- مكافــأة القيــادة او معاقبتهــا في ضــوء نتائج مساءلتها ومحاسبتها.

معيقات حق التابعين في مساءلة القيادة ومحاسبتها

تتعذر مساءلة القيادة ومحاسبتها عن ادائها وسلوكها وقراراتها بسبب العقبات الآتية:

- غياب القوانين واللوائح التي تنظم عمليات محاسبة القيادة ومساءلتها، او تكون موجودة، ولكنها لا توضع موضع التطبيق او فيها ثغرات بامكان المفسدين الاستفادة منها، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة.
- لا تتخذ اجراءات حاسمة لردع الفاسدين.
- وجود شبكة من المفسدين المحترفين متضامنين فيما بينهم لحماية بعضهم البعض وحماية اتباعهم.
- انتشـــار الســـلوك غـــير الاخلاقي في المنظمات والمجتمع كالفسـاد المـالي والاداري والمحسوبية والمحاباة.

- لا تتوفر المعلومات المطلوبة لكشف الفساد المالي والاداري في الوقت المناسب.
- اخفاء القيادات للحقائق والمعلومات التي تكشف الفساد وسوء الادارة، ويقول الرئيس الاميركي الرابع جيمس ماديسون (1822) "ان وجود حكومة شعبية دون معلومات شعبية او وسيلة للحصول عليها ما هو الا مقدمة لمهزلة او مأساة او ربما لكلتيهما".
- وجود خلل واضح في نزاهة الاشخاص المناطة بهم مسؤولية مساءلة القيادة ومحاسبتها، او ضعف قدرتهم على اداء واجباتهم ومسؤولياتهم والتزاماتهم، او تعرضهم لتهديد أو اغراءات لمنعهم من اداء مهامهم بالكفاءة المطلوبة.

مساءلة القيادة

النمـوذج الاول: تسـلم الخليفـة عمـر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه بـردا (اقمشـة) من اليمن فوزعهـا على المسـلمين بالتسـاوي، فكان نصيب الواحـد منهم وهـو وابنـه من بينهم بردا واحدا، وبعد مرور عـدة ايـام من ذلـك امـر المسـلمين بالجهـاد وكـان حينـذاك يلبس الـبرد، فقام اليه رجل من الحاضـرين وقـال "لا سـمعا ولا طاعة لك يا ابن الخطاب"، فقال له "لماذا"، فرد الرجل "ان البرد اليمانية التي وزعتها علينـا كان الواحد منها لا يكفي ثوبـا لشـخص اعتيـادي فكيف فصلت قميصا تاما وانت رجل طويل فلـو لم تكن قـد اخـذت اكـثر منـا لمـا جـاءك منـه قميص"، فقال عمر لابنه عبد الله "يـا عبـد اللـه اجب الرجـل عن استفسـاره"، فقـال عبـد اللـه للرجل "لقد أعطيت أمير المؤمنين من بردي ما يكفي لاتمام قميصـه"، فلمـا سـمع الرجـل كلام عبد الله قال "اما الان فلك السمع والطاعـة يـا ابن الخطاب".

النموذج الثاني: قُـدم الـرئيس الامـريكي بـل كلنتون الى المحاكمة اثنـاء رئاسـته الثانيـة وقـد وجهت لـه تهمـة ممارسـة الجنس مـع مونيكـا صامويل لوينسكي عندما كانت تعمل في الـبيت الابيض وقد نفى ذلك اثناء مؤتمر صحفي بالبيت الابيض، ولكن بعد الضغوط اعترف في يـوم 17 اغسـطس 1998 انـه كـذب على الشـعب

تصويب قرارات القيادة

أرسل الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه في طلب مغنية فقيل لها أجيبي عمر، ففزعت المرأة وقالت يا ويلي ما لي ولعمر، وكانت حاملا فأجهضت فاستشار الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم آنذاك فأشار عليه بعضهم ان ليس عليه شيء، وإنما هو والٍ مؤدب، وكان هناك الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه وارضاه حاضرا ولم يبد رأيه، فقال

❖ حق التابعين في تحقيق اهدافهم المشروعة

يترتب للتابعين على القيادة حق تحقيق اهدافهم المعنوية والاجتماعية والنفسية بالوقت المناسب لكيلا تنخفض انتاجيتهم وابداعاتهم ومبادراتهم ويتدنى مستوى انتمائهم وولائهم لها أو تتزايد الصراعات بينها وبينهم، وقد يبحثون عن

منظمات اخرى تكون قياداتها أكثر قدرة على تمكينهم من اشباع حاجاتهم.

ويوجب هذا الحق على القيادة ان تؤسس مع التابعين علاقات اجتماعية على الولاء والثقة والتعاون، وتكون معهم وبينهم بـاستمرار، وتتفقدهم وتشاركهم افراحهم واحزانهم وتتواصل معهم بالكلمة الطيبة والموعظة الحسنة والحكمة بما فيهم المختلفون معها، ولا تحتجب دون حاجتهم، ولا تتطاول عليهم ولا تمنع عن نفسها صاحب الشكوى والتذمر أو المقترح ولا متظلم ولا منتصح، ويقول الرسول محمد "من ولاه الله شيئاً من أمور المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره يوم القيامة"، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه لسعد بن أبي وقاص عامله في العراق "اعد مرضى

المسلمين، واشهد جنائزهم، وافتح بابك للناس، وباشر أمرهم بنفسك فإنما أنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقلهم حملا"، ويقول الامام علي رضي الله عنه لواليه مالك الاشتر "لا تطولن احتجابك عن رعيتك؛ فإنَّ احتجابَ الوُلاة عن الرعية شعبة من الضيق، وقلة علم بالأمور، والاحتجاب منهم يقطع عنهم علمَ ما احتجبوا دونه، فيصغر عندهم الكبير، ويعظُم الصغير، ويَقبح الحسن، ويَحسن القبيح، ويشاب الحق بالباطل".

ملازمة القيادة للتابعين

يتعين على القيادة ملازمة التـابعين في الحل والترحـال دائمـا لكي تحيـط بكـل مـا يتعلـق بهم قـدر الامكـان وتعمـل جهـدها لتنميـة علاقاتهـا الاجتماعيـة معهم، ولـذلك وجـه اللـه تعـالى موسـى عليـه السـلام بملازمة قومه عندما أعجل الى ربه ليرضى

❖ حق التابعين في التطور المعرفي والمهني

يفرض هذا الحق على القيادة توظيف جميع الأساليب والإمكانات المتاحة للمنظمة في تطوير خبرات التابعين ومهاراتهم ومعلوماتهم لترتقي بأدائهم وسلوكهم وتعمق ايمانهم بقدرتهم على التفوق ومواجهة تحديات المستقبل وتحقيق النجاحات وتعينهم على اجتناب الأخطاء، وتزداد أهمية هذا الحق بعدما اخذت جميع القطاعات الاقتصادية ولا سيما العلمية والتقنية تشهد تطورات متسارعة منذ منتصف القرن العشرين.

ويحقق الوفاء بحق التابعين في التطور عدة فوائد مهمة للتابعين والقيادة والمنظمة، اما فوائده للتابعين فهو يشبع رغبتهم في التطور ويمنع التقادم في معلوماتهم ومهاراتهم ويرتقي بإنتاجيتهم

وسلوكهم ويمكنهم من الحصول على مردودات مالية اكثر، واما الفوائد التي تحققها القيادة منه فانه ينمي علاقاتها بالتابعين ويجعلهم يشعرون بانها تهتم بهم، ويمكنها من التركيز على الاعمال الاكثر اهمية، واما المنافع التي تحققها المنظمة منه فانه يوفر لها افضل رأس مال بشري ويمكنها من تطوير انتاجيتها كميا وكيفيا، ويسهم في خفض حوادث العمل فيها.

وقد بعث الله تعالى الرسول محمدا ﷺ للناس لتزكيتهم وانقاذهم من الضلال وتنظيم العلاقات بينهم على وفق أساليب تحقق مرضاة الله وتسهم في تعمير البلاد وتعود بالخير على العباد، ويظهر هذا في قوله تعالى "هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولاً مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلالٍ مُبِينٍ"[(40)].

- ❖ **حـــق التـــابعين في حمـــايتهم وممتلكاتهم**

ينبغي ان تـؤمن القيـادة بـان التـابعين وممتلكــاتهم امانــة في عنقهــا وعليهــا حمايتهم والحرص عليهم، وقـد وردت في القـرآن الكـريم آيـات عديـدة تؤكـد هـذا بصـراحة شـديدة، فقـد قـال نـوح عليـه السـلام لقومـه إني اخـاف عليكم عـذاب يوم شديد، وكذا قال شعيب وهـود عليهم السلام، ومن مجالات حماية التـابعين مـا يأتي:

- حماية التابعين من شرور نفسها عندما تتجـه بهـا نحـو الاعتـداء على حقـوقهم وتفضــيل مصــالحها الشخصــية على مصـالحهم والاسـتيلاء على ممتلكـاتهم او توردهم موارد التهلكة، وعليهـا ان لا تمسهم بسوء أو تعاقبهم بنـاء على مـا يـــرد اليهـــا من معلومـــات عنهم من الاخـــرين الا بعـــد التثبت من تلـــك

المعلومات، ولا تسمح للمقربين منها من استغلال قربهم في الحاق الاذى بالتابعين وممتلكاتهم.

- حماية التابعين من شرور أنفسهم عندما تدفعهم للتكاسل والممارسات المنافية للخلق الحسن كالسرقة والغش والرشى وغيرها أو تدفعهم للصراعات معها أو مع بعضهم البعض أو الى إلحاق الأضرار بالمنظمة.
- حماية التابعين من شرور الاخرين خارج المنظمة.

حماية التابعين من الاخرين

يخبر القرآن الكريم ان الله تعالى امر موسى عليه السلام ان يسري ببني اسرائيل ليلا

وتقطـــع الشـــواهد ان القيـــادات في المجتمعـات المتخلفــة غالبـا مــا تحــرم التـابعين من هـذا الحـق وتـوردهم مـوارد التهلكــة بــدلا عن حمــايتهم، وقــد اشــار القرآن الكريم الى ان فرعون اورد قومـه مـوارد التهلكـة في الـدنيا وكـذلك اوردهم النـار في الاخـرة في قولـه "يقْـدُمُ قَوْمَـهُ يَـوْمَ الْقِيَامَـةِ فَـأَوْرَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْـوِرْدُ الْمَوْرُودُ"[41]، ويشير القرآن الكـريم ايضـا الى ملـــك كـــان في زمن موســـى عليـــه السلام يأخذ ممتلكـات التـابعين في قولـه عز وجل "أَمَّا السَّـفِينَةُ فَكَـانَتْ لِمَسَـاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَـانَ وَرَاءَهُم مَّلِكٌ يَأْخُـذُ كُـلَّ سَـفِينَةٍ غَصْـبًا[42]، كما اهلك هتلر وجمال عبد الناصر وصدام حسين التابعين وممتلكاتهم عندما زجوهم في حروب لا جدوى منها حـرقت الاخضـر واليـــابس وتـــركت دمـــارا في جميـــع القطاعات الاقتصادية واسست بيئة ينتشر فيهـا الفسـاد المـالي والاداري والاخلاقي

ستبقى لها انعكاسات سلبية تطال العديد من الأجيال، بالإضافة الى ذلك منحوا الاولوية لمصالحهم الشخصية عندما تقاطعت مع مصالح التابعين والمنظمة.

❖ حق التابعين في مراعاة قدراتهم عند تكليفهم بالأعمال

خلق الله سبحانه وتعالى الأفراد ونثر عليهم من نعمه وهباته ما لا يعد ولا يحصى، ومن تلك النعم انه جعلهم متفاوتين في القدرات والاهتمامات كما يظهر في قوله تعالى "وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَّجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَىٰ شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَىٰ مَوْلَاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّههُّ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَن يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ"(43).

وقد وجّه الحق تعالى وهو خالق الأفراد والعالِم بتفاصيلهم الى ضرورة مراعاة قدرات الافراد عند تكليفهم

بالأعمـــــــال في قولـــــــه تعـــــــالى "لَا يُكَلِّفُ اللهُ نَفْسَاً إِلَّا وُسْعَهَا"[44]، ويظهر في هــذه الآيــة الكريمــة ان اللــه تبــارك وتعـــالى يكلّـــف الأفـــراد على قـــدر اســتطاعتهم ولا يلــزمهم بمهــام تفــوق قـدراتهم لجعـل التكليفـات يسـيرة عليهم رحمة منه، وقد وجّه الرسـول صـلى اللـه عليه وسلم الى هذا الامر قائلا "اللهم من ولي من أمــر أمــتي شــيئاً فشــق عليهم فأشقق عليه".

وتعــد مراعــاة التفــاوت في قــدرات الأفراد واهتمامـاتهم عنـد تحديـد الاعمـال التي يتعين عليهم انجازها ضرورة لا غــنى عنهــا لأجــل توظيــف المــوارد المتاحــة للمنظمة في جميع المجالات الـتي تسـهم في تحقيــق الاهــداف المطلوبــة وتجعــل للحياة معنى واهمية.

حسنات حق التابعين في مراعاة قدراتهم عند تكليفهم بالأعمال

تنتج عن تكليـــف التـــابعين بالأعمـــال حســـب قـــدراتهم وامكانـــاتهم ورغبـــاتهم فوائد مهمة للقيادة والتـابعين منهـا: رفـع معنويـــات التـــابعين والارتقـــاء بـــأدائهم وسـلوكهم وعلاقـاتهم مـع القيـادة وزملاء العمـل وزبـائن المنظمـة، وتكـون لـذلك انعكاسات ايجابيـة على حيـاتهم النفسـية والاجتماعيـــــــة، وتـــــــزداد رغبتهم في الاستمرار مع القيادة، واما الفوائـد الـتي تتحقـــق للقيـــادة فهي تأســيس علاقـــات عمـــل بينهـــا وبين التـــابعين على التعـــاون والولاء والثقة فتنعدم الصراعات بينهم أو تكـون في اقـل مسـتوى، وتـزداد فـرص القيادة في تحقيق الاهـداف الـتي تسـعى اليها.

متطلبات حق التابعين في مراعـــاة قدراتهم عند تكليفهم بالأعمال

- يبصر التابعون القيادة بقدراتهم وامكاناتهم واهدافهم بموضوعية شديدة.
- وجود توصيف واضح للأعمال يحدد مؤهلات الذين تناط بهم مسؤولية تنفيذها.
- تكليف التابعين بالأعمال المناسبة لقدراتهم وامكاناتهم واهدافهم.

التابعون يطلبون الى القيادة مراعاة قدراتهم

يخبر الله تعالى في سورة الكهف ان العبد الصالح اشترط على موسى عليه السلام ان لا يسأله عن شيء أنكره حتى يبتدئه هو من تلقاء نفسه بشرحه وبيانه، ولما لم يملك موسى

❖ حق التابعين في الحصول على المعلومات

ينبغي ان لا تضـع القيـادة قيـودا على حق التابعين في الوصول إلى المعلومـات التي لها علاقة بخطط المنظمـة واهـدافها ونتائج اعمالها، ولا تخفيها عنهم ولا تجعلها مضـــللة، بهـــدف زيـــادة الشـــفافية والصدق والثقة بينهم وبينها وتسهيل تبادل المعلومـات بين القيـادة والتـابعين والحـد من الفسـاد المـالي والاداري والاشـاعات في المنظمـــة لأجـــل توظيـــف المـــوارد والفـــرص المتاحـــة في المجـــالات الـــتي تحقـــق اهـداف المنظمـة في الاسـتمرار والتطور رغم المنافسة والتحديات.

وحـري بالتوضـيح ان الشـفافية تعـني حـــق التـــابعين في الحصـــول على جميـــع المعلومات التي لها علاقـــة بهم وفي ذات الوقت المحافظة على سـرية المعلومـات الشخصـــية المتعلقـــة بالتـــابعين وزبـــائن المنظمـة وصـفقاتها وطرائقهـا في انتـاج السلع و/ أو الخدمات وتسويقها.

وتبرز أهمية حق التابعين في الحصول على المعلومات من خلال دوره في جعل التابعين على بينة بأعمال المنظمة ونتائج اعمالها، وأدراك اهمية دورهم في تلك النتائج فيتحفزون لتجويد ادائهم وسلوكهم، كما انه يحفز القيادة لتوخي الصواب في الخطط والقرارات، والعلاقات، والاداء والسلوك.

متطلبات حق التابعين في الحصول على المعلومات

- خلق بيئة تكون فيها جميع المعلومات متاحة للتابعين، ولا سيما المعلومات التي لها علاقة بالمنظمة وخططها وأهدافها وانشطتها ونتائج اعمالها، باستثناء التي تتعلق بأمور شديدة الحساسية فينبغي احاطتها بالسرية أو حصر تداولها في المنظمة.
- وضع تعليمات تلزم القيادة بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية عن

التـــابعين، وكـــذلك تلـــزم التـــابعين بالمحافظة على المعلومـات المتعلقـة بالقيادة والمنظمة.

- مراعـــــاة الوضـــــوح والصـــــدقية في المعلومات.

القيادة تجعل التابعين على بينة بكل ما يتعلق بالمنظمة

جعلت بلقيس ملكـــة ســـبأ قومهـــا على بينة من الكتاب الـذي جاءهـا من سـليمان عليـه السـلام لتتعـرف ردود افعـالهم وتشـركهم معهـا في القـرار الـذي يتعين اتخـاذه بصـدده، ويظهـر ذلك في قوله تعالى "قالَتْ يَا أَيُّهَا

❖ حق التابعين في الاتصال المباشر بالقيادة

يقضـي هـذا الحـق ان تعمـل القيـادة على وفق سياسة البـاب المفتـوح وتزيـل

جميع الحواجز التي تعترض التواصل بينها وبين التابعين وتوفر للتابعين اوسع الفرص للاتصال بها مباشرة عبر جميع وسائل الاتصال المتاحة لطرح أفكارهم ومشكلاتهم وتظلماتهم واقتراحاتهم، واجراء المناقشات والحوارات الصريحة معها بصدد جميع الموضوعات التي لها علاقة بهم وبأعمال المنظمة بحرية تامة دون خوف او وجل [45].

وقد قال الرسول محمد ﷺ: "ما من إمام أو والٍ يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة إلا أغلق الله أبواب السماء دون خلته وحاجته ومسكنته"، وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه لعماله في موسم الحج "ولا تغلقوا الأبواب دونهم (ويعني الناس)، فيأكل قويهم ضعيفهم"، وكان رضي الله عنه ينهى عماله أن يتخذوا لمجلس الإمارة بابًا، فإذا خالف أحدهم هذا فإنه يرسل

مفتشه محمدا بن مسلمة ليحرق الباب أمام الناس كما فعل مع سعد بن أبي وقاص وعبد الله بن قرط رضي الله عنهما.

فوائد حق التابعين في الاتصال المباشر بالقيادة

- تنمية العلاقات بين القيادة والتابعين.
- تشجيع التواصل والتغذية المرتدة والنقاش بين القيادة والتابعين بصدد مختلف الموضوعات المتعلقة بالتابعين.
- تمكين القيادة من معرفة مشكلات التابعين وتظلماتهم واحتياجاتهم وآرائهم وانتقاداتهم مباشرة وخلال وقت قصير.
- الحد من تفاقم المشكلات بين القيادة والتابعين والارتقاء بولائهم، ومعنوياتهم وادائهم وسلوكهم.

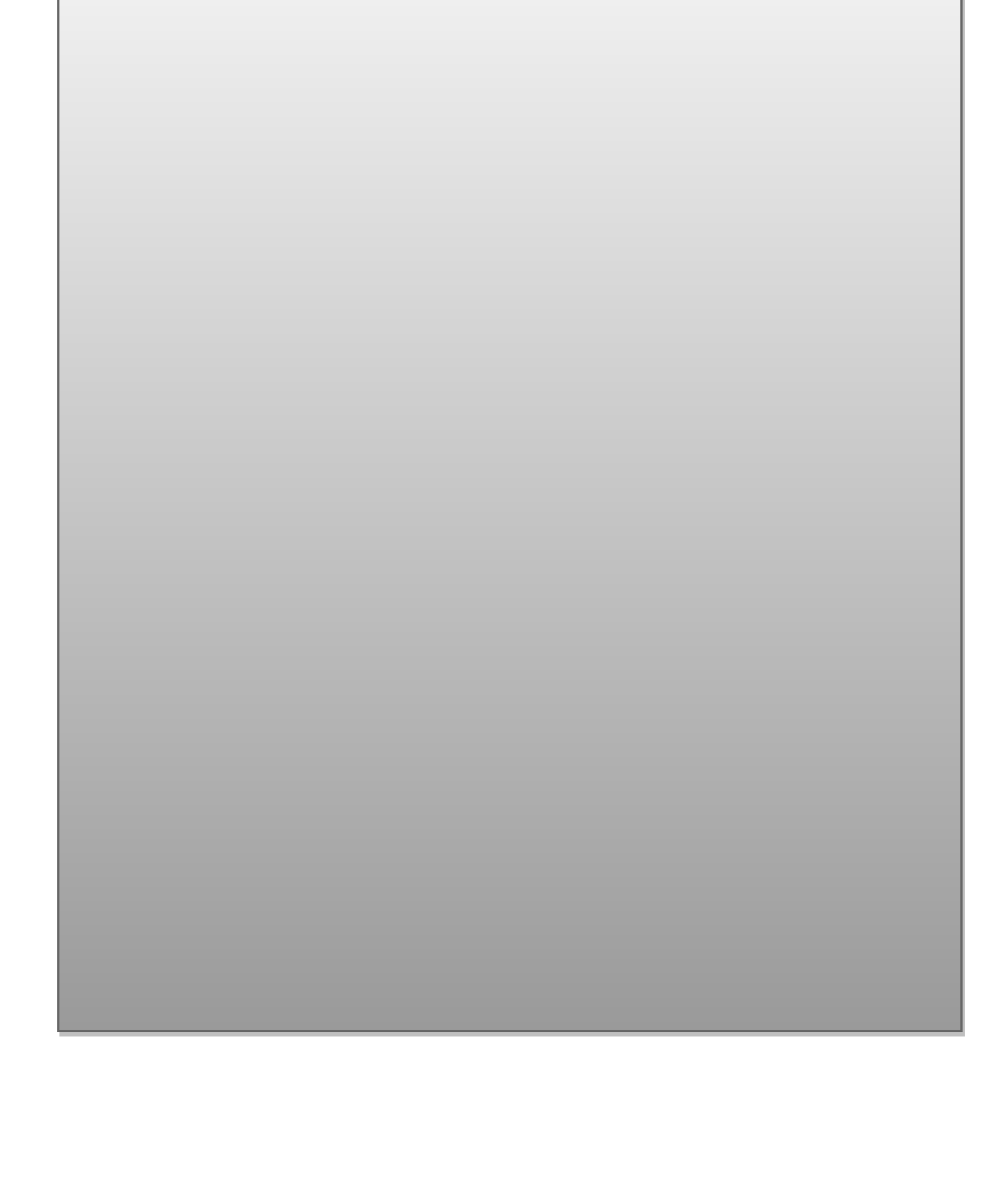
- تشـــجيع التـــابعين على مـــد القيـــادة بمعلومات تسـهم في تطـوير عمليـات التخطيـــط وصـــنع القـــرارات واداء الاعمال وتصحيح الانحرافات.
- الحـــــد من انتشـــــار الشـــــائعات في المنظمة.

سعر زهرة الخزامي

رغبت الطبقـة الحاكمـة في هولنـدا بأن تجعل زهر الخزامي (زهرة التيوليب) أكثر من مجـرد زهـرة جميلـة وان تكـون رمـزا للمكانـة الاجتماعيـة، فجعلـوا من الصعب الحصول عليها وأطلقوا ما عُرف لاحقـا باسـم الهـوس بـالخزامي فأصـبح

من الثابت ان القيادات المستبدة عبر مسيرة الانسانية وفي مشارق الارض ومغاربها لا توفر للتابعين فرصة الاتصال المباشر بها وانما تعمد الى وضع المزيد من الحواجز بينها وبينهم ظنا منها بان ذلك يزيد من هيبتها وقدرها ويوفر لها الحماية المطلوبة ويجعل التابعين على غير علم بأعمالها واهدافها متجاهلة ان لذلك انعكاسات سلبية واضرار بالغة عليها وعلى التابعين والمنظمة من ابرزها تزايد حالات الشك والتوجس في نوايا القيادة وخططها واهدافها وانتشار الاشاعات بين صفوف التابعين، بالإضافة الى ذلك فانه يفوت على القيادة فرصة الحصول على معلومات مفيدة عن احوال التابعين ومواقفهم من خططها واهدافها وقراراتها وسلوكها، وكذلك تفقد فرصة الفوز بولائهم لها وتلحق بنفسها اضرارا فادحة على جميع الصعد.

القيادة تشجع التابعين على الاتصال المباشر بها



متطلبات حق التابعين في الاتصال المباشر بالقيادة

- تشجع القيادة الجميع على الاتصال بها مباشـــرة، وتصـــغي إليهم باهتمـــام، وتســـتقبل ملاحظـــاتهم وشكاواهم وأفكارهم باحترام، وتأخذ بالمفيد منهـا وتكافيء أصحاب الملاحظات المفيدة.
- يسـتهدف الاتصـال المباشـر بالقيـادة تطـوير العمـل ومعالجـة المشـكلات وتوظيف الفرص بكفاءة.
- تقتصـــر عمليـــات الاتصـــال المباشـــر بالقيـــادة على الحـــالات الضـــرورية والمهمـــة وبعـــد عـــرض التـــابعين موضـــــوعاتهم ومقترحـــــاتهم على المسؤولين المباشرين.
- يجعـل التـابعون اتصـالاتهم المباشـرة بالقيادة محـدودة، ويراعـون الاختصـار والدقـــة والوضـــوح عنـــد عـــرض

مقترحاتهم وتظلماتهم عليها مراعاة لوقتها وجسامة مسؤولياتها.

- اختيار الوقت المناسب للاتصال بالقيادة.
- يطرح التابعون مشكلاتهم ومقترحاتهم على المشرفين المباشرين قبل طرحها على القيادة.
- تتولى القيادة معالجة مشكلات التابعين بالتشاور مع المشرفين المباشرين لكي تعزز دورهم أمام التابعين.
- تطوير مهارات القيادات الوسطى في الاتصال بالتابعين وكيفية الاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم في معالجة مشكلات العمل.
- لا تتخذ القيادة العليا من حق التابعين في الاتصال المباشر بها سبيلا للظهور بمظهر حسن أمامهم على حساب قيادات المستوى المتوسط.

- لا يستغل التـابعون اتصـالهم المباشـر بالقيادة لصالحهم او في التزلف لها أو في نقـل معلومـات غـير صـحيحة لهـا بقصد الايقاع بالآخرين.
- تتأكـد القيـادة من صـحة المعلومـات الواردة إليها.
- تحدد القيادة الاوقات التي تسمح فيهـا للتابعين الاتصال بها مباشرة.

واقع الاتصال المباشر بين القيادة والتابعين

تجعل القيادة في المجتمعات المتخلفة الاتصال المباشر بينها وبين التابعين معدوما أو شبه معدوم رغبة منها في توفير مزيد من الحماية لنفسها وتعزيز هيبتها بين صفوفهم او الامعان في اذلالهم، وبعض القيادات تتمادى اكثر من ذلك فلا تسمح للتابعين حتى بالسير في الشوارع المحيطة بتواجدها، وقد

ادى ذلك الى حرمان التابعين من عرض تظلماتهم ومقترحاتهم على القيادة مباشرة وجعل العلاقات بينهم وبين القيادة غير مؤسسة على الثقة والولاء والتعاون فسبب ذلك تدني انتاجيتهم وتزايد الخلافات بينهم وبينها، ومن جهة اخرى اضاع على القيادة فرصة معرفة اراء التابعين ومقترحاتهم وتنمية علاقاتها معهم وتطوير المنظمة واسهم في انتشار الشائعات والصراعات والخلافات بينهم، بينما مكنت القيادة في المجتمعات المتقدمة التابعين من الاتصال بها بسهولة فحصد الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) فوائد لا حصر لها [46].

❖ **حق الرفق بالتابعين**

تقطع الوقائع ان التابعين في كل زمان ومكانٍ بحَاجة إلى كَنف قيادة رَحيمة، وإلى رِعايتها الفائقة وإلى

بَشاشـــتها وسَـــماحتها، وإلى وُدٍّ يَسَـــع مشـاعرَهم وأحاسيسَـهم وحِلْمٍ لا يَضـيق بجهلِهم وضَـعفِهم، ومعاملــة بالحســنى والمعروف، ورفق وتواضع في غير مذلــة ولا منقصـة أو ضـعف لأجـل تنميـة الـولاء والتآلف بينها وبينهم وحفـزهم للاسـتمرار معهــا ومناصــرتها وتمكينهــا من بلـــوغ الاهداف التي تسعى اليها.

وقــد وردت آيــات عديـدة في القـرآن الكــريم تــبين اهميــة الرفــق منهــا قولــه تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَـوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيـــظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّـــوا مِنْ حَوْلِكَ"[47]، كما بين الله تعالى للرسـول كيفية التعامل مع التابعين، وخفض الجناح لهم واللين والرفـــق معهم في صـــورة حسية مجسمة في قوله تعـالى "وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ".

ويظهر من سيرة الرسول انه كـان رفيقــاً هينــاً لينــاً سـهلاً في تعاملــه وفي

أقواله وأفعاله، وكـان يحب الرفـق ويحث الناس عليه ويرغّبهم فيه، وقد قـال: "من أعطي حظه من الرفق، فقد أعطي حظه من الخـير، ومن حـرم حظـه من الرفـق، فقد حرم حظه من الخير" وقال "إن اللـه تعالى يحب الرفق في الأمـر كلـه" وقـال صـلى اللـه عليـه وسـلم "إن اللـه رفيـق يحب الرفــق ويرضــاه ويعين عليــه مــا لا يعين على العنف" وقال "مَـا كَـانَ الرفـق في شيءٍ إلا زَانَه، وَمَا نُـزِعَ مِنْ شــيءٍ إلا شَــانَه"، وقــال "اللهم من ولي من أمــر أمـتي شـيئًا فشـق عليهم فاشـقق عليـه، ومن ولي من أمر أمـتي شـيئًا فرفـق بهم فارفق به".

وقال الإمام علي في الرسـالة الـتي وجهها الى عاملـه مالـك الاشـتر "واشـعر قلبــك الرحمــة بالرعيــة والمحبــة لهم، وألطف بهم، ولا تكوننّ عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صـنفان: يفـرض منهم

الزلـل، وتعـرض لهم العلـل، ويـؤتي على أيـديهم في العمـد والخطـأ، فـاعطهم من عفــوك وصــفحك مثــل الــذي تحب أن يعطيـك اللـه من عفـوه وصـفحه والصـبر أيضاً على حوائجهم".

ويتطلب الرفـق بالتـابعين من القيـادة لين الجانب واللطف وأخـذ الأمـر بأحسـن الوجوه وأيسرها والتحكُّم في هوى نفسها ورغباتهــا، والصــبر والتحمــل والتجمّــل، والكــفّ عن العنــف والتعجّــل، وكظمــا عظيما لما قد تلقاه منهم من تقصــير في الاداء أو عدم الـتزام بالتعليمـات أو سـوء سلوك، فبالرفق تسهل الأمور، وبه يجتمع مـا تشـتت منهم ويـأتلف مـا تنـافر وتبـدد ويرجع إلى المـأوى مـا شـذ، وهـو مؤلـف للعلاقات بينهم وبينهم، ويسـهم في انجـاز الاعمـال المطلوبـة كمـا يظهـر في قـول أحدهم:

لو سار ألف مدجج في حاجة
لم يقضها الا الذي يترفق

وتترتب عن التعامل مع التـابعين بغـير الرفق اضـرار بالغـة بالقيـادة والتـابعين لا تقف عند حدود الموقف، إنمـا تتكلس في نفوس التابعين وتتحـول من غضـب عـابر إلى كراهيـة، ثم الى ضـغينة وحقـد تجـاه القيـادة وتـزداد رغبتهم في الانتقـام منهـا ومن المنظمـــة فيعمـــدون الى خفض انتــاجيتهم وتــدمير ممتلكــات المنظمــة المادية والمعنوية.

- **حق التابعين في الاستيضـاح من القيادة**

يتعين على القيـادة ان تتبـنى سياســة تشجع التابعين على الاستيضــاح منهـا عن كل ما يمكن ان يسـهم في تطـوير ادائهم وسلوكهم وينمي علاقاتهم بهـا على وفـق مبدأ لا يوجد استيضاح غير ذي اهميــة، ولا

سـيما عنـدما يتعـذر عليهم فهم أو إدراك ابعاد خططها و/ أو قراراتها وغاياتها لأجـل ازالة اللبس والغموض وتوضيح ما أشـكل عليهم ليكونوا على بينة من الامر.

وتقطع الشواهد ان القيادات والتابعين في المجتمعــات المتخلفــة لا يمارســون حقهم في الاستيضـاح من بعضـهم البعض لأسـباب عديـدة منهـا: انهم ينظـرون الى الاستيضاح كمؤشر على جهل المستوضـح أو نقص في خبراتـه، ويمثـل هـذا نقيصـة ينبغي الابتعـاد عنهـا، ولـذلك لا تستوضـح القيــادة من التــابعين لكيلا يتولــد لــديهم شـــعور بانهـــا بحاجـــة الى معلومـــاتهم وخـــبراتهم فيســتغلون ذلــك لصــالحهم وللحط من شأنها، اما التـابعون فيخشـون الاستيضاح من القيـادة خوفـا من ان تعـد ذلك نقصا في معلوماتهم وخبراتهم.

اخلاقيات حق التابعين في الاستيضاح من القيادة

- لا يستوضح عن كل ما قد تترتب عن الاجابة عليه مشقة أو تكشف عن معلومات لا تسر، وقد الزم الله تعالى المؤمنين بهذا الخلق عند الاستيضاح من القيادة في قوله تعالى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءَ إِنْ تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُمْ "[48].
- يستهدف استيضاح التابعين من القيادة معرفة ابعاد خططها و/ أو قراراتها أو سلوكها وكيفية اداء الاعمال لأجل خفض احتمالات وقوعهم في الاخطاء الى أدنى مستوى ممكن.
- لا يسبب الاستيضاح حرجا للقيادة.
- يتعين على القيادة التحري والتثبت من الحقائق والبيانات والمعلومات قبل الاجابة، وقد امر الله تعالى بهذا

في قوله "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا"[49].

- منح القيادة الوقت المناسب لتكون مستعدة تماما لتوضيح الامور، ولا سيما في الحالات التي تتطلب منها الاطلاع على معلومات اخرى لتتمكن من الاجابة عن تساؤلات التابعين.
- مراعاة الدقة والوضوح في الاستيضاح وفي الاجابة عنه.
- طرح الاستيضاح على القيادة بأسلوب يؤكد احترام التابعين لها كأن يكون سؤالهم لها على سبيل المثال بصيغة التماس أو رجاء دون اثارة حفيظتها أو الانتقاص منها.

منح القيادة الوقت للإجابة عن الاستيضاح

يخبر القرآن الكريم في سورة الكهف ان العبد الصالح عندما طلب موسى عليه السلام اليه ان يعلمه من العلم الذي امده الله تعالى به وافق

وحري بالتوضيح ان القيادة تطلب الى التابعين في بعض الحالات توضيح بعض الامور لها، كان تسألهم عن رأيهم في خططها وقراراتها أو بيئة العمل في المنظمة أو علاقتها بهم، أو عن انتاجيتهم أو المعيقات التي تواجههم أو العوامل التي تسهم في الارتقاء في استمرار المنظمة وتطورها.

نماذج من استيضاح التابعين من القيادة

النموذج الاول:

يظهر من القرآن الكريم ان ابراهيم عليه السلام استوضح الله تعالى عن الكيفية التي يحيي بها الموتى كما يظهر في قوله تعالى "وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ أَرِنِي كَيْفَ تُحْيِي الْمَوْتَىٰ قَالَ أَوَلَمْ تُؤْمِن ۖ قَالَ بَلَىٰ وَلَٰكِن لِّيَطْمَئِنَّ قَلْبِي قَالَ فَخُذْ أَرْبَعَةً مِّنَ الطَّيْرِ فَصُرْهُنَّ إِلَيْكَ ثُمَّ اجْعَلْ عَلَىٰ كُلِّ جَبَلٍ مِّنْهُنَّ جُزْءًا ثُمَّ ادْعُهُنَّ

نماذج من استيضاح القيادة من التابعين

النموذج الاول:

سأل الله تعالى موسى عليه السلام عما في يمينه في قوله تعالى "مَا تِلْكَ بِيَمِينِكَ يَا مُوسَىٰ قَالَ هِيَ عَصَايَ أَتَوَكَّأُ عَلَيْهَا وَأَهُشُّ بِهَا عَلَىٰ غَنَمِي وَلِيَ فِيهَا مَآرِبُ أُخْرَىٰ" وقد اراد الله تعالى ان يجعل موسى عليه السلام يدرك ان للعصا استخدامات اخرى غير التي يعرفها موسى عليه السلام منها ان يلقي العصا فتكون افعى تلقف حبال سحرة فرعون ويضرب بها البحر لينشق طريقا لموسى عليه السلام وبني اسرائيل ويضرب بها الحجر فتنفجر من اثنتا عشرة عينا يشرب منها

❖ حق التابعين في الصفح عنهم

لا بــد ان تتوقــع القيــادة الخطــأ من التابعين فهم بشر ومعرضون للوقــوع في الخطأ، ويقـول الرسـول محمـد r " كـل ابن ادم خطـــاؤون وخـــير الخطـــائين التوابـون"، ويتعين عليهـا اعتمـاد سياسـة الصــفح معهم ولا ســيما عنــدما تكــون هفــواتهم واخطـاؤهم غــير مقصــودة، ولا تحــل حرامــا ولا تحــرم حلالا، وليس لهــا تـأثيرات سـلبية كبـيرة في انتـاجيتهم، ولا تسبب أضرارا مادية أو معنويــة للمنظمــة لما في ذلك من انعكاسات ايجابية كبــيرة على الجميـــــع (التـــــابعين والقيـــــادة والمنظمة).

وقد امر الله عز وجل بالصفح بســبب الفوائد الجليلة الـتي تتحقـق منـه للأفـراد في قوله تعالى: "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْـفَحْ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينِ"(50)، وقوله "فَاصْـفَحِ الصَّـــفْحَ الجمَيِـــلَ" وقولـــه "وَإِن تَعْفُـــوا

وَتَصْفَحُوا وَتَغْفِرُوا فَـإِنَّ اللَّهَ غَفُـورٌ رَّحِيمٌ"[51].

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على القيادة اعتماد سياسة الصفح عن التابعين، ولا سيما عن الاخطاء غير المقصودة أو الاخطاء التي لا تكون لها انعكاسات سلبية على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) بهدف تنمية العلاقات بينها وبينهم، شريطة اعتذارهم عن الاخطاء والعمل على عدم تكرارها.

واللافت ان الصفح عن التابعين سياسة لا تعتمدها الا القيادة الشجاعة التي سمت نفسها بالفضائل ورغبة الارتقاء بعلاقاتها مع التابعين رغم هفواتهم واخطائهم لتشجعهم على العودة إلى الصواب لا عن ضَعف أو خوَر، ولا بدافع من خوف أو جُبنٍ.

ويأتي صفح القيادة عن التابعين اما كمبادرة منها أو بطلب منهم، ويكون وقع

الصـــفح في نفـــوس التـــابعين ابلـــغ ولـــه تأثيرات ايجابية كبيرة عندما يأتي كمبادرة منهـا، وعليهـا عنـد اعتمـاد منهج الصــفح معهم ان توضح لهم ما يأتي بصورة دقيقة وواضحة:

- تكــون الاخطــاء والهفــوات عن غــير عمد.
- الاعتـــذار عن الاخطـــاء والهفـــوات والتعهـد بعـدم تكرارهـا عملا بقولـه تعـــالى "وَإِذَا جَـــاءَكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُـــونَ بِآيَاتِنَـا فَقُـلْ سَـلَامٌ عَلَيْكُمْ كَتَبَ رَبُّكُمْ عَلَىٰ نَفْسِـــهِ الرَّحْمَــةَ أَنَّهُ مَنْ عَمِـــلَ مِنْكُمْ سُوءًا بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَـابَ مِنْ بَعْـدِهِ وَأَصْلَحَ فَأَنَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ"[(52)].
- لا ينظــر التــابعون الى القيــادة بأنهــا ضـــــعيفة أو عـــــاجزة عن إصـــــدار العقوبــات بحــق المخــالفين عنــدما تعتمد منهج الصفح، إنمـا لرغبـة منهـا في تمكينهم من تجـــــاوز الأخطـــــاء بأساليب إنسانية بعيدا عن الإكراه.

- توظـف القيـادة منهج الصـفح بحـذر شديد لكيلا يستغل من قبـل التـابعين في تكرار ذات الاخطاء.
- تعتمد القيادة النظريـة الموقفيـة في تطبيق منهج الصفح، فترفق مَـا كَـانَ الرفق أبلغ، وتشد حين لا يغـني عنهـا إلا الشدة.
- تكــون نتــائج اعتمــاد منهج الصــفح ايجابية.

ايجابيات اعتمـاد منهج الصـفح عن التابعين

تقطــع الحقــائق ان اعتمــاد سياســة الصفح عن التـابعين عسـيرة نفسـيا على بعض القيــادات، ولكنهــا ناجعــة ولهــا انعكاســات ايجابيــة كبـيرة على القيـادة والمنظمة والتابعين، ولا سيما عندما تزيح عن التابعين مخـاوفهم في الحـالات الـتي يتوقعون من القيادة إنزال اشد العقوبـات بهم، وفيمـا يـأتي ايجابيـات اعتمـاد منهج الصفح عن التابعين:

- يجعل التابعين يشعرون أن القيادة تدرك أهميتهم وأهمية دورهم في العمل وتعد هفواتهم واخطاءهم فرصا يتعلمون منها الصواب فيتحفزون لتطوير ادائهم وتجويد سلوكهم وعلاقاتهم معها ومع جمهور المنظمة.
- يرفع منزلة القيادة وهيبتها بين التابعين، وقد قال الإمام عليّ t بهذا الصدد "عظموا أنفسكم بالتغاضي"، وقيل قديما "تغاضوا عن بعض الأمور تجلوا".
- يزيد رغبة التابعين في توسيع مساحة التعاون مع القيادة وتطوير علاقاتهم بها والذود عنها وبذل قصارى جهدهم لتحقيق اهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.
- يحفز المسيئين والمقصرين ومرتكبي الأخطاء والهفوات لتطوير أدائهم وسلوكهم إلى المستويات التي تحول دون تكرار ذات الأخطاء والهفوات في المستقبل.

الصفح عن التابعين

النموذج الاول:

يخـبر القـران الكـريم ان ادم عَصَـىٰ امر ربه فأكل هو وزوجه من الشجرة التي نُهيا عنها، فبادرا إلى التوبة والإنابة فصـفح الله سبحانه وتعالى عنه، ويظهـر ذلـك في قولـه تعـالى "رَبَّنَـا ظَلَمْنَـا أَنْفُسَـنَا وَإِنْ لَمْ تَغْفِـــرْ لَنَــــا وَتَرْحَمْنَــــا لَنَكُــــونَنَّ مِنَ الْخَاسِــرِينَ فاجتبــاه ربــه، فَتَــابَ عَلَيْــهِ وَهَدَى".

النموذج الثاني:

صفح يعقوب عليه السـلام عن اولاده رغم انهم احزنــوه عنــدما كــذبوا عليــه بقـولهم ان اخـاهم يوسـف عليـه السـلام الذي ائتمنهم عليـه اكلـه الـذئب بينمـا هم ألقـوه في غيابـة الجب، ويظهـر ذلـك في قوله تعالى "قَالَ سَوْفَ أَسْتَغْفِرُ لَكُمْ رَبِّي إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ".

النموذج الثالث:

اعتمـد يوسـف عليـه السـلام سياسـة الصــفح مــع اخوتــه رغم انهم ألقــوه في

❖ حق التابعين في دعم القيادة لهم

يواجه التابعون في بعض الحالات مواقف يشعرون فيها انهم بمسيس الحاجة لمناصرة القيادة لهم ودعمها ومساندتها، ولا سيما عندما يمسهم الضـر، لأسباب لها علاقة بالأعمال المكلفين بها او لأسباب ذاتية، وما على القيادة في مثل تلك الحالات الا ان تهب لنصـرتهم بكل ما اوتيت من امكانات (مادية ومعنوية).

وقد كتب الله تعالى على نفسه نـصرة رسله والمؤمنين في قوله تعالى "إِنَّا لَنَنصُرُ رُسُلَنَا وَالَّذِينَ آمَنُوا فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيَوْمَ يَقُومُ الْأَشْهَادُ"(53).

وتتحقق من مناصرة القيادة للتابعين فوائد جمة لها تأثيرات ايجابية على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة)،

فأما الفوائد التي تحققها القيادة فهي رفع معنوياتهم وثقتهم بها وبأنفسهم وتوطيد علاقاتها معهم على الولاء والتعاون ويمكنها كل ذلك من بلوغ الاهداف التي تسعى اليها، واما الفوائد التي يحققها التابعون فهي شعورهم بان القيادة تهتم بهم وتمكنهم من تحقيق انجازات تسهم في بلوغ اهداف المنظمة واهدافهم ولا تخذلهم ولا تتخلى عنهم عندما يكونون بحاجة الى دعمها، اضافة الى ذلك يكون للمنظمة النصيب الاهم من الفوائد التي تتحقق من مناصرة القيادة للتابعين اذ تتمكن من الاستمرار والتطور رغم المنافسة والتحديات ونقص الموارد والامكانات.

نماذج من نصرة القيادة للتابعين

يزخـــر القـــرآن الكـــريم بآيـــات تؤكـــد بصورة شديدة الوضوح ان الله تعالى اعز رســـله ونصـــرهم ســـاعة العســـرة ووقت حـــاجتهم لمناصـــرته ليمكنهم من انفـــاذ المهمـــات الـــتي كلفهم بهـــا، وحســـبنا استعراض قبس منها:

القيادة تنصر التابعين



في يـــوم 28 مـــايو / أيّـــار من عـــامٍ 1970 اصـــاب لُغم أرضـــي جنـــدياً تابعـــاً للكتيبة التي كان يقودها الجنرال نورمان

وحـري بالبيـان ان القيـادة في المنهج الاسـلامي ملزمـة بنصـرة اتباعهـا وحـتى المختلفين معهــا الى مســتوى اســتجارة الاخر المختلف بهدف تنميــة علاقاتهــا بهم وجعلهم يستشــعرون مـــدى اســتعدادها لتقديم العون للجميع، وبذلك سـبق جميـع القوانين والانظمة الوضـعية الـتي تنـاولت هذا الموضـوع الحيـوي قبـل اربعـة عشـر قرنا.

اجارة المختلف وتقديم العون له

وجه الله تعالى الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم وهو قائد الامة الاسلامية الى نصرة الجميع بما فيهم غير المسلمين كالمشركين وامثالهم

وينبغي ان لا تكون مناصرة القيادة لبعض التابعين عن محاباة أو تحزب ولا يترتب عنها هضم حق أو إعطاء حق لغير مستحق لكيلا تكون لها انعكاسات سلبية كبيرة على القيادة والتابعين والمنظمة لا تختلف في اضرارها عن الشفاعة السيئة التي نهى الاسلام عنها واعدها تعاونا على الإثم والعدوان في قوله تعالى: "وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ"[54] والذي يشفع شفاعة سيئة يصيبه ضرر منها كما يظهر في قوله تعالى "مَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً سَيِّئَةً يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِنْهَا"[55].

المناصرة السيئة

نصر موسى عليه السلام أحدا من شيعته محاباة عندما استغاثه

- **حق التابعين في تقدير انجازاتهم**

يتعين على القيـادة تقـدير انجـازات التابعين وسلوكهم الحسن وان لا تبخسهم قيد انملة في هذا المجال وينبغي ان تقدر انجـازاتهم وتثمنهـا بمـا يتناسـب مـع اسـتحقاقاتهم وان تفعـل ذلـك بحضـور زملاؤه وباسرع مـا يمكن بعـد حـدوث مـا يستحقون عليه المدح والثناء والتقدير.

ولا بد ان تدرك القيادات بان التاخير تقدير انجازات التابعين وسلوكهم لا يحقق الاهداف المطلوبة منه، ولا يزيد من حماسهم في تطوير ادائهم وسلوكهم وتمتين علاقاتهم بها وبالمنظمة.

انعكاسات تقدير انجازات التابعين

النموذج الاول: يؤكد ريد نيومان – جنرال متقاعد في الجيش الامريكي ومؤلف كتابين عن القيادة و"الجنرالية" ان من يشغل موقع القيادة ينبغي ان تتوفر فيه العديد من المواصفات والسمات بما فيها الدافع والقوة والحكمة والفهم وتقدير الاعمال التي يؤديها التابعون بكفاءة بهدف الارتقاء بحماسهم في العمل.

النموذج الثاني تشير ميري كي التي

الفصل السادس

تأثيرات الوعاظ المداهنين للقيادة

الفصل السادس

تأثيرات الوعاظ المداهنين للقيادة

عرفت الإنسانية منذ القدم ان ظـاهرة الوعـاظ المـداهنين للقيـادة (وعـــاظ الســلطة) قرينـــة القيـــادات المستبدة الـتي تبخس التـابعين حقـوقهم وتمنح الاولويـــة لمصـــالحها الشخصـــية وتستقطب حولها المناصـرين لهـا وتغـدق عليهم العطايـــا (الماديـــة والمعنويـــة) لمـداهنتها واضـفاء الشـرعية على قـبيح افعالها وتزيينها وتسويقها.

مفهوم وعاظ السلطة

يشــير مفهــوم وعــاظ الســلطة الى الذين يوظفون جميع امكاناتهم وخـبراتهم العلمية والفقهية والادبية والفنيـة وغيرهـا في تمجيد السـلطة المسـتبدة، ويجعلـون من أنفسـهم ادوات توظفهـا لتـبرير قـبيح افعالها للتقرب اليها طمعـا بعطاياهـا رغم انها تبخس التابعين حقوقهم.

وشيمة وعاظ السلطة خشيتهم من السلطة أكثر من خشيتهم من الله تعالى نظير سحت لا يغني ولا يسمن من جوع حتى وان لحقت افعالهم مستعظم الضرر بالتابعين والمنظمات وحتى القيادة نفسها، ويتميزون بأنهم قد ران على ضمائرهم الطمع والجشع والرغبة في الجاه والتقرب الى السلطة المستبدة وجعلها لا ينتابها شعور بالذنب عندما تلحق افعالها بالتابعين أفدح الضرر (المادي والمعنوي) من اجل ارضائها طمعا بالحصول على المكافآت منها.

وعاظ السلطة وتطور المجتمع

تتباين المجتمعـات من حيث تطورهـا الاقتصـــادي والاجتمـــاعي والسياســـي والعلمي والتقـني وفي بقيــة القطاعــات الاقتصــادية، فهنــاك مجتمعــات متطــورة وأخـــرى موغلـــة في التخلـــف وبينهـــا مجتمعـــات عديـــدة بعضـــها قريبـــة من

المجتمعـــات المتطـــورة والبعض الاخـــر لصيق بالمجتمعات المتخلفة.

وتقطع الشواهد ان رواج ظاهرة وعاظ السلطة يتناسب عكسيا مع تطور المجتمع، فكلما كان المجتمع متخلفا كانت ظاهرة وعاظ السلطة واضحة ومزدهرة والعكس صحيح تماما، وسبب ذلك وجود قيادات مستبدة في تلك المجتمعات تمنح الاولوية لمصالحها الشخصية وتغدق على الوعاظ الذين يزينون لها قبيح افعالها ويضعون اللوم على التابعين عندما تبخسهم القيادة حقوقهم.

وقد أخذت القيادات المستبدة في المجتمعات المتخلفة توظف وعاظ السلطة بعدما أدركت أن سلطتها لا تتحقق ونظامها لا يستتب بالقوة وحدها، وانما لا بد لها من وعاظ يزينون لها قبيح

افعالها بالقصائد والبحوث والدراسات والفتاوى والمواعظ.

وقد دأب وعاظ السلطة ومداهنوها والمرتزقون منها على المبالغة في حقوقها واعدوا تمجيدها وتقديسها وطاعتها وعدم الخروج عنها في جميع الحالات حتى لو كانت فاجرة وفاسقة وتبخس التابعين حقوقهم من الأمور التي لا يرخّص التقصير فيها، ولم يقف الامر عند هذا بل حثوا التابعين على الخضوع للسلطة المستبدة، ولم يلتفتوا عن عمد الى تنبيه السلطة بضرورة الوفاء بحقوق التابعين لا من قريب ولا من بعيد، ولا سيما فيما يتعلق بحقوق التابعين في انتخاب القيادة ومشاركتها في التخطيط وصنع القرارات والاختلاف معها والاعتراض عليها، أو حقهم في الحصول على الاجر المناسب وتطوير خبراتهم ومهاراتهم.

وحـري بالإبانـة ان مـداهني القيـادات والمــتزلفين لهــا لم يعتــبروا من دروس التـاريخ الـتي تكشـف بوضـوح ان وعـاظ السلطة يخسرون الـدنيا والاخـرة بسـبب مســاندتهم للقيــادات الظالمــة فهي أول من تتبرأ منهم عند مساءلتها ومحاســبتها، أو تلقي عليهم تبعــــــات اخفاقاتهـــــــا والمشكلات التي تواجهها، وتعرض الآيـات الكريمة مشهد التبرؤ والتعادي والتخاصـم بين السلطة ووعاظها وانشغال كل واحــد منهم بنفســه يومئـذ في قولـه تعـالى "إِذْ تَبَـرَّأَ الَّذِينَ اتُّبِعُـواْ مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُـواْ وَرَأَوُاْ الْعَــذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الأَسْــبَابُ. وَقَــالَ الَّذِينَ اتَّبَعُـواْ لَـوْ أَنَّ لَنَـا كَـرَّةً فَنَتَبَـرَّأَ مِنْهُمْ كَمَا تَبَرَّؤُواْ مِنَّا كَذَلِكَ يُرِيهِمُ اللّـهُ أَعْمَـالَهُمْ حَسَــرَاتٍ عَلَيْهِمْ وَمَــا هُم بِخَــارِجِينَ مِنَ النَّارِ"[1]، وقولـه تعـالى في نفس السـياق "يَوْمَ لَا يُغْنِي مَوْلًى عَنْ مَوْلًى شَيْئًا وَلَا هُمْ يُنْصَرُونَ"[2].

وعاظ السلطة في المرحلة المعاصرة

تتميز المرحلة المعاصرة عن المراحل السابقة بعدة سمات منها: ان عدد التابعين كان لا يتجاوز بضع مئات وحقوقهم بسيطة ومحدودة بسبب طبيعة الأوضاع الاقتصادية والعلمية والتقنية والسياسية والاعلامية آنذاك، كما ان الامكانات المادية المتاحة للسلطة محدودة جدا، وان وعاظ السلطة كانوا يوظفون اللغة (شعرا ونثرا) في ليّ الحقائق لتعزيز مكانة السلطة وتزيين قبيح افعالها واعانتها على التمادي في حقوقها على حساب حقوق التابعين.

بينما تتميز المرحلة المعاصرة بان عدد التابعين يتجاوز الملايين وتترتب لهم حقوق عديدة بسبب التطورات المذهلة

في جميع القطاعات الاقتصـادية، كمـا ان الامكانات المالية المتاحة للسـلطة هائلـة بجميـــع المقـــاييس، وبإمكانهـــا توظيـــف جيوش جرارة من التكنـوقراط في جميـع التخصصـــــات (الاعلام والشـــعر والنـــثر والمســـرح والنحت والتصـــوير والرســـم والفقـــه وغيرهـــا من مجـــالات المعرفـــة والعلم والتكنولوجيـــا) لخدمـــة اغراضـــها وظلم التابعين، ولكن المقاربة بين وعـاظ الامس ووعـــاظ اليـــوم هي انهم جميعـــا بـاعوا مبـادئهم وضـمائرهم لأجـل نصـرة السلطة المستبدة وتبرير افعالها وظلمها.

وتؤكد الوقائع ان خطر وعاظ السلطة قـد تزايـد في المرحلـة المعاصـرة نتيجـة توظيفهم امكانات علمية وتقنيـة ووسـائل اعلام متطورة بمختلف انواعهـا في نشـر مواعظهم التي تناصر السـلطة المسـتبدة وتبرر ظلمها وافعالهـا المسـتقبحة بجميـع

المقاييس، ورحم الله بشر الحافي حين قال: "ما اتقى اللهَ من أحب الشهرة"، وقال "إذا فسد العلماء، فمن بقي من الدنيا يصلحهم" [3].

مهام وعاظ السلطة

يضطلع وعاظ السلطة بعدة مهام جميعها تصب في المجالات التي تحقق اهداف السلطة المستبدة فحسب من اهمها ما يأتي:

- اعداد الفتاوى الدينية والعلمية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية وتزوير الحقائق وليّ النصوص الدينية لتبرير جميع افعال السلطة وسلوكاتها واضفاء الشرعية عليها والتغطية على نواقصها.
- المبالغة في اهمية السلطة المستبدة ورفع منزلتها الى منزلة الذي لا يُعارض ولا يُسأل عن ظلمه، وفسقه وفساده وافساده.

- دعم السلطة المستبدة بدلا عن تذكيرها بما عليها تجاه التابعين بالموعظة الحسنة لأجل تصويب أخطائها والارتقاء بخططها وقراراتها.
- تلميع صورة السلطة المستبدة امام التابعين، واقناعهم بأهمية منح الاولوية لحقوقها عندما تتقاطع مع حقوقهم.

بعض من أفعال وعاظ السلطة

النموذج الأول: ذكر أحد الرحالة العرب في القرن التاسع بعد ان زار بلاط سلطنة دارفور- السودان حاليا – ان رجال حاشية السلطان كانوا يفعلون كل ما يفعله لاجل إرضاء السلطان والتغطية على اخطائه، فمثلا ان أصابه جرح كان عليهم ان يجرحوا أنفسهم، وان سقط من فوق الحصان كان عليهم ان يسقطوا انفسهم من فوق احصنتهم.

النموذج الثاني: كان نابليون

- تطويع التابعين على الاذعان للسلطة المستبدة والخضوع والخنوع والامتثال لها وغض الطرف عن استبدادها وانحرافاتها، وانكار حقهم في رفض الامتثال لها عندما تخلُّ بالتزاماتها قِبَلهم وتبخس حقوقهم وتتمادى في ظلمهم دون تمييز عن قصد بين الاستسلام والضعف والإستكانة للظلم والمنكر – وكلها محرمة ومنهيٌّ عنها – والصبر على ظلمها بإطلاق وفي كل الأحوال، من خلال توظيفهم قوله تعالى: "وَأَطِيعُوا اللهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنْكُمْ"[(4)]، بينما يظهر للمتأمل في هذه الآية الكريمة أنها أمرت بطاعة الله وثنت بطاعة رسول الله صلى الله عليه وسلم ثم عطفت طاعة ولاة الأمر على طاعة الله ورسوله، أي يطاع ولاة الامر ما أطاعوا الله

ورسوله واتقوا الله تعالى في جميع الافعال والسلوك في السر والعلن ومنحوا التابعين حقوقهم انسجاما مع قول النبي صلى الله عليه وسلم: "انصر أخاك ظالما أو مظلوما" وقد بين الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أن نصرة الظالم تكون بحجزه عن ظلمه وكف أذاه عن الناس، كما اعد صلى الله عليه وسلم قول كلمة الحق امام السلطان الجائر افضل انواع الجهاد بهدف حفز التابعين لرفض الامتثال للقيادة الجائرة، وقد بين أبو بكر رضي الله عنه بعدما أصبح خليفة حدود طاعة ولي الأمر فقال: "أطيعوني ما أطعت الله ورسوله فإن عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم"، ثم أراد عمر بن الخطاب، الخليفة الثاني رضي الله عنه أن يطمئن على فهم الرعية لحدود طاعة ولي الأمر وهل لو

تــرخص في شــيء ســيطيعونه فيــه، فجـاءه الـرد الحاسـم من المسـلمين آنـذاك: "لـو ملتَ قومنـاك وعـدلناك" فسرَّ بردهم وأعجب، وعنـدما خـاطب عمر رضي الله عنه اتباعه قـائلا "ايهـا النـاس من رأى منكم مـني اعوجاجـا فليقومني" قال له احـد التـابعين: "يـا ابن الخطـاب لـو رأينـا فيـك اعوجاجـا لقومناه بحد سيوفنا".

- تعميــق الاعتقــاد لــدى التــابعين بــان الخروج عن طاعة السـلطة المسـتبدة حتى وان خـرجت عن القيم والمبـادئ التي اوجب الله ورسـوله الالـتزام بهـا في جميع الامور إثم وخطيئــة وذنب لا يغتفر.
- انكــار حــق التــابعين في المطالبــة بأبســط حقــوقهم الأساســية وتعميــق التخــاذل والجهــل فيهم في جميــع المجالات ولا سيما المتعلقة بحقـوقهم ومـديات حقـوق السـلطة، فضـلا عن

ذلـك يضـللونهم ويخـدرونهم بمعسـول الوعـظ تـارة وبفتـاوى التضـليل تـارة اخرى.

- اشغال التـابعين بجـدل فقهي وفتـاوى عجيبة وغريبـة وخـزعبلات وغيبيـات لا صـلة لهـا بالمعتقـدات بهـدف تحويـل انظـــارهم عن انحرافـــات الســـلطة وظلمها [5].
- تبرئـــة ذمـــة القيـــادة المســـتبدة من افعالهـا الـتي تلحـق بالتـابعين أفـدح الاضرار المادية والمعنوية، اما بـالزعم بانهـا اجتهـدت فأخطـأت وكـل إنسـان يخطئ والعصمة للـه تعـالى وحـده، أو القاء تبعات تلك الافعال على التـابعين وتحـــريض الســـلطة على معـــاقبتهم بشدة.
- الوشـاية للقيـادة المسـتبدة بـأقرانهم ومعاصـــــــريهم المختلفين معهم لكي تتــولى تحــويلهم الى وعــاظ او تكمم افواههم بالترغيب و/أو الترهيب [6].

- تحريض القيادة المستبدة على البطش بمن يختلف معها من اجل مصالحهم التي يؤمنون انها لا تتحقق الا باستمرار السلطة المستبدة في موقعها.

مداهنو القيادة يحرضونها على البطش بالمختلف معها

يخبر الله تعالى ان الملأ من قوم فرعون حرضوه على البطش بموسى عليه السلام ويظهر ذلك جليا واضحا في قوله

صناعة وعاظ السلطة

تستلزم صناعة وعاظ السلطة عدة متطلبات شانها اية صناعة من اهمها:

- سلطة مستبدة تبخس التابعين حقوقهم وتنقصها الكفاءة وجميع

افعالهـا وسـلوكها مرفوضـة شـرعا وعقلا، وتبحث عن افـراد يسـوِّقونها ويعـززون سـلطتها ويزينـون لهـا مـا استقبح من افعالها.

- منـافقون مفوّهـون نفعيـون يتمتعـون بمكانـة اجتماعيـة ويعشـقون الشـهرة والجـاه ويمتلكـون الخـبرة والكفـاءة والقـدرة على ليّ الحقـائق، ويوظفـون جميـع الاسـاليب الـتي تمكنهم من التقرب الى السلطة، ولديهم الاستعداد التام لتوفير الغطاء الفقهي والشـرعي والعلمي والاقتصـادي والاجتمـاعي والفكـري الـذي يمكن السـلطة من التمادي في الاستبداد وتحقيق اهـدافها الشخصية على حساب حقوق التابعين.
- تستقطب السلطة المستبدة المنافقين وعاشقي الشـهرة وتـوظفهم لصـالحها وتغـدق عليهم المكافـآت (الماديـة والمعنويـة) والالقـاب الوظيفيـة والاجتماعية التي لا يحلمون بها.

- تحدد السلطة المستبدة مـا يتعين على هؤلاء الافراد تأديته لخدمة اغراضها.

متطلبات ازدهار صناعة وعاظ السلطة

يعتمد ازدهار صـناعة وعـاظ السـلطة على عدة عوامل منها: استمرار السـلطة المسـتبدة في اسـتبدادها والتركـيز على مصالحها الشخصية وقمع المختلفين معها بقسـوة، واسـتعداد الوعـاظ لتسـويقها وتـزيين افعالهـا مهمـا اسـتقبحت بسـبب رغبتهم في الشهرة والمكافـآت والتقـرب منهـا، واسـتقطاب المتخـاذلين وغـير الاكفيـاء للعمـل معهـا، ووجـود تـابعين تنقصهم الشجاعة والخـبرة والقـدرة على مواجهـة السـلطة المسـتبدة والاعـتراض عليها والاختلاف معها.

وتقطـع الشـواهد ان صـناعة وعـاظ السلطة تزدهر في المجتمعـات المتخلفـة بسـبب تـوفر متطلباتهـا في تلـك

المجتمعات، وعلى العكس من ذلـك فـان هذه الصناعة تعاني من كسـاد واضـح في المجتمعات المتقدمة الـتي تكـون القيـادة فيهـا منتخبـة من بين أفضـل المتقـدمين لشـغل موقـع القيـادة من حيث الكفـاءة والاداء والسـلوك، وتسـتقطب الاكفيـاء الشـجعان للعمـل معهـا وتقـدر اهميتهم، وتوظـف اسـاليب ديمقراطيـة في ادارة التابعين.

موقف السلطة من وعاظها

تعامـل السـلطة المسـتبدة وعاظهـا على وفق منهجين، أحـدهما معلن والاخـر مخفي، فاما المعلن فيقضي بان تعـاملهم امـام الاخـرين بـاحترام وتعـزز مكـانتهم الوظيفيـة والاجتماعيـة وتجـزل لهم المكافـآت لكي تحفـزهم لتكـثيف نشـاطاتهم وفي ذات الـوقت تحفـز الاخـرين للاقتـداء بهم، وامـا المنهج المخفي فانها تـزدريهم وتعـاملهم بقسـوة

وتجعلهم يعيشون حالـة من الخـوف منهـا والقلق على مصيرهم.

اضرار وعاظ السلطة

لقد حذر الله تعـالى الجميـع بمـا فيهم القيـادة من بطانـة السـوء الـتي تزيـدهم خبالا(تخبطاً) وعنتـاً وظلالاً وتصـرفهم عن كل ما فيه خير للجميع (القيـادة والتـابعين والمنظمة) في قوله تعالى "يَا أَيُّهَـا الَّذِينَ آمَنُـوا لَا تَتَّخِـذُوا بِطَانَـةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَـأْلُونَكُمْ خَبَـالًا وَدُّوا مَـا عَنِتُّمْ قَـدْ بَـدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُـدُورُهُمْ أَكْبَـرُ قَـدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَـاتِ إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ" [(7)]، وفيما يأتي اهم اضرار وعـاظ السلطة:

- اضـرار تصـيب السـلطة المسـتبدة: تكـون السـلطة المسـتبدة اول المتضـررين من افعـال وعاظهـا فهم يخـدعونها ويزينـون لهـا قـبيح افعالهـا وسلوكها فتعمه في غيها وتتوغـل في

الاخطاء والانحراف واضطهاد التابعين وبخس حقــوقهم، وتــترتب عن ذلــك تأثيرات سلبية لا حصر لها وربما تؤدي الى الاطاحة بها.

- اضرار تلحق بالتـابعين: يسـهم وعـاظ السلطة بصـورة مباشـرة في تجهيـل التـابعين بحقـوقهم وتعميـق التخـاذل والخنــوع فيهم وحثهم على الانصــياع الى القيـادة حـتى وان كـانت افعالهـا منحرفة وتبخس حقوقهم ويؤدي ذلـك الى استشراء الفساد وعمومه ويؤذن بهلاك الجميــع (القيــادة والتــابعين والمنظمــة) والطــرد من رحمــة اللــه تعالى كما يظهر في قوله تعالى "لُعِنَ الَّذِينَ كَفَــرُوا مِن بَنِي إِسْــرَائِيلَ عَلَىٰ لِسَانِ دَاوُودَ وَعِيسَى ابْنِ مَـرْيَمَ ذَٰلِـكَ بِمَــا عَصَــوا وَّكَـانُوا يَعْتَـدُونَ كَـانُوا لَا يَتَنَـاهَوْنَ عَن مُّنكَـرٍ فَعَلُـوهُ لَبِئْسَ مَـا كَانُوا يَفْعَلُونَ تَرَىٰ كَثِــيرًا مِّنْهُمْ يَتَوَلَّوْنَ الَّذِينَ كَفَــرُوا لَبِئْسَ مَــا قَــدَّمَتْ لَهُمْ

أَنفُسُــهُمْ أَن سَــخِطَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَفِي الْعَذَابِ هُمْ خَالِدُونَ")(8).

ويحــذر الشــاعر احمــد شــوقي التابعين (الـديك) من وعـاظ السـلطة (رســول الثعلب) الــذين يســوّقون ادعاءات القيـادات الظالمـة (الثعلب) عنـدما تتظـاهر بانهـا غـيرت توجهاتهـا لصالح التابعين قائلا:

بـــرز الـثـعـلـب يــومـــا في ثيـاب الــواعظينا

فمـشى في الأرض يهدي ويـسـب الـــمـاكـريـنا

ويـقـــول: الـحـمـــد لله إلـــــــه الـعـالمينا

يـــا عــبــاد الله تــوبـوا فهــو كهـف الـتائبينا

وازهدوا في الـطـيـر إن العيش عيش الزاهدينا

واطـــلـبـوا الـديـك يؤذن لــصـلاة الـصبـح فينا

فــأتـى الـديــكَ رســولٌ مـن إمــام الــنـاسـكينا

فـــأجـــاب الديكُ عذرا يــا
أضـل الـمهـتـديـا
بـــلـــغ الـثـعـلـب عني عـن
جدودي الـصالحينا
أنــهــم قـــالـوا وخـيـــر
الــقــول قـول العارفينا
مخطئ مـــن ظـن يومـا أن
لـــلثعـــلــب دينــــــا

- اضــرار تصـيب المنظمـات: ينجم عن دور وعـــاظ الســـلطة في تعميـــق اســـتبداد الســـلطة وغمـــط حقـــوق التـــابعين صـــراعات بين الســـلطة والتابعين تستهلك امكانات المنظمـات في غــير المجــالات الــتي تســهم في استمرارها وتطورها.
- اضــرار يمــنى بهــا وعــاظ الســلطة المســتبدة انفســهم: يفقـــد وعـــاظ الســلطة حــريتهم عنــدما يوظفـــون امكانـاتهم لـدعم القيـادات المسـتبدة ويمكنونهـــا من اســـتغلالهم ابشـــع اسـتغلال من اجـل مصـالحها تـاركين

واجباً عظيماً وهو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وقد اشار الى هذا الرسول محمد صلى الله عليه وسلم قائلا: "مَنِ الْتَمَسَ رِضَا النَّاسِ بِسَخَطِ اللَّهِ، سَخِطَ اللَّهُ عَلَيْهِ وَأَسْخَطَ عَلَيْهِ النَّاسَ"، كما ان الله تعالى يفتح على وعاظ السلطة باباً من الذل والهوان لطلبهم العزّ من السلطة بمداهنتها، بالإضافة الى ذلك فان السلطة المستبدة غالبا ما تتخلى عن وعاظها عندما تشعر انهم لا يسهمون في تمكينها من بلوغ اهدافها الخاصة، وقد قيل: "أظلم الناس لنفسه من ظلم لغيره"، فضلا عن ذلك فان التابعين ينفرون منهم ولا يحترمونهم ويشعرون بانهم احد اسباب عدم حصولهم على حقوقهم من القيادات.

عذابات وعاظ السلطة

يعيش وعـــاظ الســـلطة المســـتبدة عــذابات نفســية عديــدة ليــذوقوا وبــال امــرهم رغم العطايــا الماديــة والمعنويــة الــتي تغــدقها القيــادة عليهم وبئس مــا قدمت لهم أنفسهم، منها ما يأتي:

- حالــة خــوف وفــزع مســتمر من بطش الســـلطة المســـتبدة الـــتي يعملـــون لصالحها فهي تبطش بــأقرب المقــربين لهـــا عن هـــوى أو رغبـــة بالانتقـــام من الاخر.
- قلق مسـتمر مصـدره هـاجس احتمـال اقـــــدام الســـــلطة المســـــتبدة على اســـتبدالهم بمن هـــو أفضـــل منهم في التزلف لها وتبرير مسـتقبح افعالهـا، ولا ســيما عنــدما تشــعر بــأنهم يتقــدمون بالعمر أو ان اســاليبهم متكــررة أو عفــا عليهـــــا الـــــزمن أو انهم لا يقـــــدمون

الخـدمات المطلوبـة بالمسـتوى الـذي يحقق اهدافها.

- معاناة مصدرها مراقبة السلطة لجميـع تحركاتهم وافعالهم واقوالهم وعلاقـاتهم بما فيهـا علاقـاتهم مـع عـوائلهم بهـدف التثبت من ولائهم لهـا، فـاذا تـبين لهـا بالتصريح أو التلميح من قـريب أو بعيـد بـأنهم ليس كمـا تريـدهم ان يكونـوا تعـاقبهم بصـرامة مـا بعـدها صـرامة لتجعلهم عبرة لمن يعتبر.
- ازدراء التابعين لهم.
- شـقاء سـببه عـذاب الضـمير في اللحظات التي تغادرهم فيها شـياطينهم التي تدفعهم لبيع أنفسهم السلطة.
- حمل اوزار سوء اعمالهم يوم يعرضـون على الله تعالى.

أبرز وعاظ السلطة المستبدة

يعـد نيقـولا مكيـافيلي ابـرز وعـاظ السـلطة المسـتبدة واخطـرهم دون منـافس في جميـع مراحـل تطـور الإنسانية في مشارق الأرض ومغاربهـا، ويظهـر ذلـك جليـا في كتابـه "الأمـير" الذي أصدره في القرن السادس عشر

مصادر الكتاب

مصادر الفصل الأول: مفهوم الحقوق

1. مجد الدين محمد بن الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ج 3، بيروت، المؤسسة العربية للطباعة والنشر، د.ت، ص222، وعبد السلام المزروعي: مركز الإنسان في المجتمع (دراسة تأريخية عن حقوق الإنسان) ، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط1، 1997، ص: 88.

2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، ج1، قم، منشورات الحوزة، 1405 هجرية.
3. سورة الحج، الآية 6.
4. توفيق الفكيكي، الراعي والرعية، (بغداد: مطبعة اسعد، 1962)، ص: 12.
http://www.haydarya.com/maktaba_moktasah/07/book_205/alraee_wa_alraeeyah.pdf.
5. سورة الاسراء، الآية: 7.
6. سورة الانفال، الآية: 42.
7. د. غادة عادل عطية، القيادة الاخلاقية والالتـزام التنظيمي العاطفي: الاثار المباشرة وغيـر المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع 4 - كانون الاول 2018، ص: 23.

Bill Shirley, Leadership: Art or Science? Here's the Essence of an Authentic Leader .8
http://www.cobizmag.com/articles/leadership-art-or-science
Max De Pree, Leadership is an Art
http://depree.org/publications/publications-by-max-de-pree/leadership-is-an-art/
Nancy J. Adler, The Arts and Leadership, in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June .25, 2013, p.226

9. الدكتور خالد السيد، حقوق الإنسان في الشريعة الإسلامية ومردوداتها على الواقع الأمني، مركز الاعلام الامني،2010، ص:12.
10. توفيق الفكيكي، الراعي والرعية، (بغداد: مطبعة اسعد، 1962)، ص: 12.
http://www.haydarya.com/maktaba_moktasah/07/book_205/alraee_wa_alraeeyah.pdf.
11. د. علي محي الدين القره داغي، العلاقة بين الراعي والرعية، في ظل الحكم الرشيد في ضوء مقاصد الشريعة، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد: 3، العدد:1، اذار 2017، صص:9-29.
12. سورة المطففين، الايات:1-6.
13. سورة الزخرف الآيات: 51-54.
14. سورة النساء، الآيات: 58-59.

15. محمد الغزالي، الإسلام والأوضاع الاقتصادية، ط3، (القاهرة: شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2005)، ص:71.
16. سورة هود، الآية: 118.
17. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، اخلاقيات التفاوض في المنهج الاسلامي، الاردن-اربد، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008)، ص:20.

مراجع إضافية

1- ماهر صبري كاظم، حقوق الإنسان والديمقراطية والحريات العامة، مطبعة الكتاب، بغداد، ط2، 2010.
2- عبد العزيز كامل، حقوق الإنسان في الإسلام، في كتاب حقوق الإنسان في الإسلام، عمان، منشورات المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية، مؤسسة أهل البيت: 1994.

3- هادي نعيم المالكي، المدخل لدراسة القانون الدولي لحقوق الإنسان، دار السلام، بغداد، ط1، 2008.
4- عبد الملك المتوكل واخرون، حقوق الانسان الرؤى العالمية والاسلامية والعربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط2، 2007.
5- محمد عابد الجابري، مفاهيم الحقوق والعدل في النصوص العربية والإسلامية، في حقوق الإنسان في الفكر العربي (دراسة في نصوص)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط 1، 2002.
6- محمد البهي، حقوق الإنسان في القرآن، بحث ألقي في ندوة حقوق الإنسان، مجمع البحوث الإسلامية، القاهرة، 1937.
7- هاني سليمان طعيمات، حقوق الإنسان وحرياته الأساسية، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001.

مصادر الفصل الثاني: أهمية القيادة

1. Warren Bennis, The Challenges of Leadership in the Modern World *Introduction to the Special Issue*, http://www.binnacleag.com/wp-content/uploads/2013/08/Bennis.-The-Challenges-of-Leadership-in-the-Modern-World_2007.pdf
2. Clark R, Murray J. *Reconceptualizing Leadership In The Early Years* [e-book]. Berkshire: McGraw-Hill; 2012. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 27, 2013. pp.4-6.

.3 Warren Bennis, On Becoming. A Leader,(Warren Bennis Inc., .2009), p.xxx

.4 Cadwell C. *Leadership Skills*. *For Managers* [e-book]. [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. ،.Accessed July 27, 2013.p.2

.5 Cadwell C. *Leadership Skills for Managers* [e-book]. [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. .Accessed July 27, 2013, p.2

.6 Reloh M. Stogdill, Handbook of Leadership, (N.Y.: The Free ،.Press 1974), p.7

.7 Fred E. Fidler, Contingency Theory of Leadership Management, Development Center Journal Oct. 1979, p.5

.8 http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf

.9 THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON, http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf،

.10 Metcalf L, Benn S., Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics* [serial online]. January 14, 2013;112(3):369-384. Available from: Business Source Complete, Ipswich,

MA. Accessed January 31, 2013.

11. لهلوب، ناريمان يونس؛ الصرايرة، ماجدة أحمد، مهارات القيادة التربوية الحديثة، (عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2012)، ص: 43.

12. حسن حريم، السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، (عمان: دار حامد، 2004)

13. http://www.1000advices.com/guru/leadership.html

14. Dwight Eisenhower http://leadersinheels.com/career/leadership-and-the-art-of-persuasion-top-eight-tips-for-persuasive-communication/, Clark W. The Potency of Persuasion. *Fortune* [serial online]. November 12,

2007;156(10):48. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. .Accessed June 6, 2013.p.2

15. Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis, Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, (American Management Association, .2009), p.56

16. فيديو: حلقة نقاشية: عناصر ومقومات القيادة العظيمة | هارفارد بزنس ريفيو (hbrarabic.com).

17.

18. Frank McNair, It’s OK to Ask "Em to Work. (N.Y.; .AMcom,2000.) pp.115-116

19. Bob Stewart, Leadership Under Pressure: K Tactics from the Line Front, Kogan Page, 2009, .p.1

20. William G. Scott and Trence R. Mitchall, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972), p.224 and H.T. Graham, Human

Resources Management (London: Macdonland .Press,1974), p.52

21. William G. Scott and Terence R. Mitchell, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972), p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland Press,1974),p.52

22. Dr. Waylon B. Moore,Top Four Mistakes Leaders Make, http://www.mentoring-disciples.org/Mistakes.html." Michael Sanibel, It Takes Leadershiphttp://www.entrepreneur.com/article/204500

23. General of the Armies John J. Pershing, in Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, American Management Association. 2009.. p9 و john S. Schermercorn, Managenet,6thed.,N.Y.,John Wiley@SonInc., .1999,p.262

24. http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48

25. Dr. Waylon B. Moore,Top Four Mistakes Leaders Make,http://www.mentoring-disciples.org/Mistakes.html

26. Abeer Abdel Hamid Salem, Leading To Heal , A View of Sustainability Leadership in Gallagher D. Environmental Leadership : A Reference Handbook [e-book]. Los Angeles: Sage Publications, Inc; 2012. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 10, 2013. pp.47-48

.27 Leaders, Followers, and the Loss of Self, Account. Praeger. , 2001,p.37 Micha Popper, Hypnotic Leadership

Micha Popper, Hypnotic Leadership: Leaders, Followers, and the Loss of Self, Account. Praeger, 2001,p.37

Jack Welch and Suzy Welch, “The Welchway,” *BusinessWeek,* June 25, 2008,p. 86 in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 22, 2013.p.108.

.28 Richard Nicholls, Leadership in a Work Environment, thttp://EzineArticles.com/3750076

.29 Neera J, Anjanee S, Shoma M.. Leadership Dimensions and Challenges in the New Millennium. Advances In Management [serial online]. March 2010; 3(3), p.18

.30 Goulet L, Jefferson J, Szwed P. LEADERSHIP Is Everybody's

Business. *T+D* [serial online]. August 2012;66(8):48-53. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed February 20, 2013و محمد منير، الادارة التعليمية: اصولها وتطبيقاتها، (القاهرة عالم الكتب، 2001) ، ص:23.

. Klann, Gene, Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence on Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead, (Center for Creative Leadership, 2003), .p.11

.31 http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48

32. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: Doubleday Broadway Publishing Group, .2006), p. xii
33. أبو النصر، مدحت محمد. قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص:26.
34. William, Real Leadership: . Helping People and Organizations Face their Toughest Challenges, (Berrett-Koehler Publishers, .2005),. xiii
35. فيديو: حلقة نقاشية: عناصر ومقومات القيادة العظيمة | هارفارد بزنس ريفيو (hbrarabic.com)
36. John Adair. *Inspiring Leadership -- Learning from*

Great Leaders [eBook]. Thorogood Publishing Ltd., .2002, pp. 335-344

.37 *B*i*ll* Shirley, Leadership: Art or Science? Here's the Essence of an Authentic Leader http://www.cobizmag.com/articles/leadership-art-or-science

.38 Max De Pree, Leadership is an Art, http://depree.org/publications/publications-by-max-de-/pree/leadership-is-an-art

.39 Nancy J. Adler, The Arts and Leadership, in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook

Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013, p.22

40. Stewart, B. *Leadership Under Pressure: Tactics from the Front Line*. (Kogan Page. 2009), p.9

41. أبو النصر، مدحت محمد. قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص:26.

42. White B, Prywes, Y. *Nature of Leadership* [e-book]. American Management Association International; 2006:35-52. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 30, 2013. P.231.

43. روبرت جريين، قواعد السطوة، ترجمة هشام الحناوي، ط:1، (القاهرة : ايلاف معات لعلوم النفس والشخصية،2011)،ص:427.

مراجع إضافية

1. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، (عمان: دار زمزم للنشر والتوزيع،2016).
2. كيث جرينت، القيادة - مقدمة قصرية جدا- ، ترجمة حسني التلاوي ط1، (لندن: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة،2013)) ص:9.
3. ماجد القحيز والدكتور نور الله كورت، المبادئ الذاتية للأخلاقيات الإدارية في المنهج الإسلام، foulabook..
4. محمد الغزالي، الإسلام والمناهج الاشتراكية foulabok.

5. د. حسام صفوت شريف، خاطرة ادارية- قصص ودروس وتجارب إنسانية. foulabok
6. جيمس س. هانتر، مبداء القيادة الأكثر فعالية في العالم، kutub.

مصادر الفصل الثالث: حقوق القيادة

1. عبد الرحمن بن عبد الله الجميعان، قراءة راشدة لكتاب نهج البلاغة، سلسلة التوعية الإسلامية، العدد 6. الطبعة الثانية(الكويت:2006)، ص: 20.
2. الماوردي، الاحكام السلطانية والولايات الدينية، مكتبة مشكاة الإسلامية، ص: 22.
3. الماوردي، الاحكام السلطانية والولايات الدينية، مكتبة مشكاة الإسلامية، ص: 22- ، https://www.cia.gov

4. نعوم تشومسكي، الدولة الفاشلة، ترجمة: سامي الكعكي، (بيروت: دار الكتاب العربي،2007)، ص:14. و د. محمد بن عبدالله آل عبد اللطيف، سيكولوجية الجشع، صحيفة الجزيرة ،25/4/2117 https://www.al-jazirah.com/2017/20170425/ar2.htm
5. سورة الحشر، الاية:9.
6. : https://www.alukah.net/spotlight/0/101458/#ixzz6SJ5s23Of
7. المصدر السابق.
8. سورة النساء، الآية: 59.
9. سورة الاسراء، الآية: 36.
10. محمد عقوني، القيادة الناجحة، 146Tlemcen02@yahoo-1444.com
11. المصدر السابق.
12. سورة النساء، الاية:81.

13. https://tipyan.com/enjoyment-of-slavery-to-tyrants . http://gty.im/140835482
14. Ira Chaleff Intelligent Disobedience: Doing Right When What You're Told to Do Is Wrong Paperback – July 7, 2015.
15. مارك مانسون، فن اللامبـالاة- لعيش حيـــاة تخـــالف المـــالؤف، ترجمـــة: الحـــارث النبهـــان، ط:1، (تـــونس: منشورات الرمل،2018)، ص: 219.
16. سورة الانفال، الاية:46.
17. سورة الاحزاب، الاية:23.
18. سورة النساء، الاية: 144.
19. سورة الفتح، الاية:29.
20. سورة المائدة، الاية:101.

21. محمد بن عبد الله السبيل، الادلة الشرعية في بيان حق الراعي والرعية، سلسلة الاصدارات العلمية، اصدار 15، الطبعة الاولى، (الرياض: مدار الوطن، 2016م)، ص: 25.
22. المصدر السابق، ص: 79.
23. اخرجه البخاري في الايمان، باب قول النبي ص " الدين النصيحة". (1/139).
24. https://www.alukah.net/sharia/0/59850/#ixzz6Mw9K0yAm.
25. سورة النحل، الاية:125.
26. سورة الصف، الآية: 3.
27. سورة البقرة، الاية:44.
28. سورة ال عمران الاية:104.
29. سورة هود، الآية: 84.
30. سورة الفتح، الآية: 9
31. سورة ابراهيم، الاية:7.
32. سورة العنكبوت الآية 46.

33. سورة الاسراء، الاية:36.
34. ابراهيم كَشت صحيفة الرأي، لس الإنتماءُ كالولاءِ، alrai.com/article/672924.html بتاريخ 3/6 2020
35. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، Mc Nauggton@Gunn,Inc. (امريكا، مشيجان، 2016)، ص:291.
36. سورة هود، الآية: 85.
37. سورة قريش، الاية:3.
38. سورة الحجرات، الآية: 7.
39. سورة المائدة، الاية: 113.
40. سورة الحجرات، الآية: 28.
41. سورة النساء، الاية: 14.
42. سورة البقرة، الاية:35.
43. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، الادارة في المنهج الاسلامي،

الاردن-اربد، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع،2006)، ص:229.

44. سورة البقرة، الاية:179.

مصادر الفصل الرابع: اهمية التابعين

1. محمد بن مصطفى السيد، الاتباع: انواعه واثاره في بيان القران الكريم، ج: 1 ط: 1، (الرياض: مؤسسة صلاح سالم، 2002)، ص: 54.
2. http://baheth.info/all.jsp?term
3. ايمن محمد علي محمود حتمل، قواعد التبعية ضوابطها وتطبيقاتها في الفقه الاسلامي، رسالة دكتوراه مقدمة الى كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، 2004، ص: 46.
4. Robert, Kelly. 1992. the Power of Followership

Jon C. Tomlinson, The Basics of Followership,

regent.edu/acad/global/.../vol2iss1/tomlinson_discipline

5. Kent Bjugstad, Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson, and Alan Morris, Comcast Spotlight, A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles, http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/no3/JBAM_7_3_5_Followership.pdf and Jon C. Tomlinson, The Great Commission: Discipleship and Followership, regent.edu/acad/global/.../vol2.iss1/tomlinson_discipline.

6. سورة ابراهيم، الآية: 21 .

7. سورة الاعراف، الآية: 157.

8. سورة ياسين، الاية:20.

9. سورة الاعراف، الاية: 38.
10. Linda Cattelan, Awaken The Star Within You, http://ezinearticles.com/?Awaken-The-Star-Within-You&id=7117166. راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001) ط: 1، ص: 47.
11. Nolan&HartThe_Symbiotic_Nature_of_the_Leader-Follower_relationship_and_Its_Impact_on_Organizational_Effectiveness http://www.academicleadership.org/emprical_research/.shtml
12. natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000008185/

NDV-B.
http://ibam.com/pubs/jbam/articles/.../JBAM_7_3_5_Followership.pdf.
http://esvc000040.wic056u.server,web.com/grad/gradibra.htm,blogspot.com/_5ZbhFkzvZaU/S60VKpAMIbI/AAAAAAAAABw/hDOD28If7xs/s1600/leader-.and-followers.jpg

.13 www.mina.edu.my/GOOD FOLLOWERS MAKE GREAT LEADERS.pdf

.14 The Leader-Follower . Partnership: It's a New Da http://www.exe-coach.com/follPartnership.htmly andwww.tturpin.com/leadership/Leadership%20is

%20Dependent.و راين بينيس، المصدر السابق، ص: 44.

15. Teri R. Switze ,What is Followership? Learning to Lead: the Power of Followership Followers used to be sheep-like at their master’s bidding without question Lt. Col. Sharon M. Latour and Lt. Col. Vicki J. Dynamic Followership the Prerequisite for Effective Leadership, http://govleaders.org/dynamic_followership.htm.

16. Shamir R.house, M.B. Arthur, “The Motivational Effects of Charismatic Leadership; A. Self-Concept Based Theory” Organizational Science. 4,4(1993): pp. 577-594. And

Patsy Baker Blackshear, The Followership Continuum: A Model for Increasing Organizational Productivity. www.innovation.cc/discussion-papers/blackshear-emp, and www.umhb.edu/files/Student Organizations/followership and http://www.jingkan.com/tag/le .ader-follower-relationship

.17 Teri R. Switzer, what is Followershi Learning to Lead: the Power of Followership, http://www.liscareer.com/switzer_followership.htm, http://www.liscareer.c,om/switzer_followership.htm, and Rushworth M. Kidder, The followership-vacuum,

Followership Vacuum, http://www.globalethics.org/newsline/2011/01/31. and Bob Wells, Leading the follower, http://faithandleadership.com/features/articles/leading-the-follower, and Kenji Fujita, Listyoko Wisnu Aji and Win Aung Kyaw, Primary Study of Leader and Follower Relationship, in Asia: Empirical Study on Managers at AEON in Asian, Countries, February 2009, http://www.iuj.ac.jp/im-info/Publications/pdf/IM-2009-04.pdfز

18. مايكل لوسي، ادارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث

الاستراتيجية، 2001) ص: 304،
وجمال سند السويدي القيادة والادارة
في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز
الدراسات والبحوث الاستراتيجية،
2001) ط: 1، ص: 14.

19. http://www.poemhunter.com/poem/questions-from-a-worker-who-read

20. Nolan Hart, The_Symbiotic_Nature_of_the_Leader-Follower_relationship_and_Its_Impact_on_Organizational_Effectiveness http://www.academicleadership.org/emprical_research/.shtml.

21. natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/

INDV-B.
http://ibam.com/pubs/jbam/articles/.../JBAM_7_3_5_Followership.pdf.
http://esvc000040.wic056u.server,web.com/grad/gradibra.htm,blogspot.com/_5ZbhFkzvZaU/S60VKpAMIbI/AAAAAAAAABw/hDOD28If7xs/s1600/leader-.and-followers.jpg

.22 http://leadership123.wordpress.com/2010/01/17/leadership-and-followership-the-circular-effect

.23 *Dr. Camuy Guama Hermer*, Symbiotic Relationship Between Leaders and Followershttp://ezinearticles.com/?A-Symbiotic-Relationship-

Between-Leaders-and-
.Followers&id=129970
24. سورة الكهف، الآية: 70.
25. محمد فتحي، القوة والثقة في التعامل مع الآخرين، http://www.balagh.com/najah/3q04uned.htm
26. مايكل لوسي، ادارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001) ص: 304، وجمال سند السويدي، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001) ط: 1، ص: 14
27. *Dr. Camuy Guama Heremuru*, Symbiotic Relationship Between Leaders and Followershttp://ezinearticles.c

om/?A-Symbiotic-Relationship-Between-Leaders-and-Followers&id=129970.
28. سورة الكهف 70.
29. محمد فتحي، القوة والثقة في التعامل مع الآخرين، http://www.balagh.com/najah/3q04uned.htm
http://faculty.ksu.edu.sa/a/Pages/LonlyInClass.aspx.
30. سور ابراهيم، الاية: 7
31. سورة ال عمران، الاية:144.
32. Team Leader/Follower Relationship, http://www.scribd.com/doc/21454513/Leader-Follower-relationship.
33. htt Paul Dannar, Leader/follower relationship; http://www.examiner.com/arti

cle/leader-follower-relationship-part-1 l

34. employees, http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/2057460.68.html

35. غانم فنجان موسى و فاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة، (السويد: فيكخو، فيشون ميديا، 2012)، ص:

36. http://faculty.ksu.edu.sa/a/Pages/LonlyInClass.aspx

37. Robert E. Kelley, Rethinking Followership, media.wiley.com/product data/excerpt/53/.../078799665 3.pdf

38. http://www.poets.org/viewmedia.php/prmMID/.15549

http://www.articlesbase.com/ .39
entrepreneurship-articles/
insight-into-the-followership-
styles-444622.html

.40
http://www.articlesbase.com/
entrepreneurship-articles/
insight-into-the-followership-
styles-444622.html41

Angela Thody, Followership in .41
educational organizations:
eprints.lincoln.ac.uk/1638/1/T
.hody_followership_repositor

Todd L. Pittinsky and Bonnie .42
Poon, Upward Advice
Transmission to Leaders in
Organizations: Review and
Conceptual Analysis,
harvard.edu/publications/getFi
le.aspx?Id=156

.43
Christine Clements, John B. Washbush,The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics, http://www.healthcarequities.com/pages/manag ment/2facesleader.html and Followership is Leadership, http://knol.google.com/k/dr-john-.pitron/-/12nb17zejmb1w/0

المراجع الاضافية

Todd L. Pittinsky and Bonnie Poon, Upward Advice Transmission to Leaders in Organizations: Review and Conceptual Analysis, harvard.edu/publications/getFile.aspx?Id=156

Christine Clements, John B. Washbush,The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics, http://www.healthcarequities.co m/pages/manag ment/2facesleader.html and Followership is Leadership, http://knol.google.com/k/dr-john- .pitron/-/12nb17zejmb1w/0
Peter Vajda, The impact of underperforming employees, http://www.helium.com/items/73 8784-the,impact-of- -underperforming
Team Leader/Follower Relationship, http://www.scribd.com/doc/2145 4513/Leader-Follower- .relationship

Paul Dannar, Leader/follower relationship; http://www.examiner.com/article/leader-follower-relationship-part-1
Rob Curry, How About Followership, http://www.xpastor.org/articles/c.urry_followership.html
employees, http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/205746068.h.tml
Lambda Pi EtaRising, Empowerment: Developing Effective Followers,www.surcon.com/Surcon_Empowerment.doc, Power Beyond Leadership.

natcom.org/nca/files/.../FILENAM
E/000000000885/INDV
http://
leadership123.wordpress.com/
2010/01/17/leadership-and-
.followership-the-circular-effect

الفصل الخامس: حقوق التابعين

1. سورة التوبة، الاية:128.
2. سورة الزخرف، الاية:76.
3. سورة التوبة، الاية:128.
4. الماوردي، الاحكام السلطانية والولايات الدينية، مكتبة مشكاة الإسلامية، ص: 12- ، .https://www.cia.gov
5. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة (السويد، فيكخو، فيشون ميديا، 2012)، ص: 16.

6. سومر اديب ناصر، انظمة الاجور واثارها على اداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام في سورية، رسالة ماجستير، مقدمة الى كلية الاقتصاد - قسم ادارة الاعمال- جامعة تشرين في سوريا 2004، ص: 11.
7. سورة هود، الآية: .118.
8. سورة النحل، الآية: 125.
9. سورة ال عمران، الاية:110.
10. كيث جرينت، القيادة- مقدمة قصرية جدا، ترجمة حسين التلاوي(القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، ط: 1 2013)،ص:35
11. غانم فنجان موسى، وفاطمة فالح احمد، اخلاقيات التفاوض في المنهج الاسلامي، (الاردن، اربد، مؤسسة الكندي للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 346.
12. سورة النحل، الاية:125.

13. بشرى كنوز، الخلاف في الرأي لا يُفسد للوّد قضية!، صحيفة الجزيرة، الصادرة في 4/6/2018.
14. احمد زمـــان، كلمات لها معنى "الخلاف لا يفسد للود قضية" صحيفة الايام الاماراتية، العدد 11401 الخميس 25، حزيران 2020.
15. سورة النحل، الاية:90.
16. سورة النساء، الاية:58.
17. سورة النساء، الاية:105.
18. سورة الانعام، الآية: 152.
19. سورة يونس، الاية:54.
20. سورة الزمر، الآية: 47.
21. سورة، الانبياء، الاية:11-14.
22. 22) رواه الترمذي، (سنن الترمذي، تحقيق: احمد محمد شاكر وآخرون، ط 2-1975 م ح 1329، 3/ .10.
23. محمد بن عبد الله السبيل، الادلة الشرعية في بيان حق الراعي والرعية، سلسلة الاصدارات العلمية،

اصدار 15، الطبعة الاولى، (الرياض: مدار الوطن، 2016م) ص: 22.

24. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، كتاب تحت الطبع، ص:96.
25. المصدر السابق.
26. سور الكهف، الآية: 59.
27. سورة الشورى الايات:41-42.
28. رواه الترمذي.
29.) رواه الترمذي وأبو داود وابن ماجة وابن حنبل.
30. سورة النمل، الآية: 52.
31. سورة الأنبياء، الآية: .11.
32. محمد الشبراوي، مدونة الساكتون عن الظلم، صحيفة الجزيرة، http://mubasher.aljazeera.net/blog- الأربعاء 2 أغسطس 2017 21:11.
33. سورة القصص، الآية: 26.

34. توفيق الفكيكي، الراعي والرعية، (بغداد: مطبعة اسعد، 1962)، ص: 45.
http://www.haydarya.com/maktaba_moktasah/07/book_205/alraee_wa_alraeeyah.pdf.
35. سورة الشورى، الاية:26.
36.. http://nusr.net/1/ar/dstr/dstr-hkm/dstr-wl/94-dstr-wl-60
37. سورة آل عمران، آية: 159.
38.تامر عبد الفتاح، الشورى في الإسلام بين النظرية والتطبيق، شبكة الألوكة، اطّلع عليه بتاريخ 2020-8-10.
39.عبد الرحمن بن عبد الله الجميعان، قراءة راشدة لكتاب نهج البلاغة، سلسلة التوعية الإسلامية، العدد 6. الطبعة الثانية (الكويت:2006)، ص:20.
40.سورة الجمعة، الاية:2.

41.سورة الكهف، الاية:79.
42. سورة النحل الآية: 76.
43.سورة البقرة، الآية، 286.
44.http://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/blog/24961#sthash.SDUQLuch.dpuf
45. خليل البري، راشد بن سعيد.. سياسة الباب المفتوح، صحيفة البيان الخليجية، 28 ربيع الآخر 1442هـ - 13 ديسمبر 2020.
46.سورة ال عمران، الاية:159.
47.سورة المائدة، الاية:101.
48. سورة الاسراء الاية:36.
49. سورة المائدة، الاية:13.
50. سورة التغابن، الاية:14.
51.سورة الانعام، الاية:54.
52.سورة غافر، الاية:51.
53.سورة المائدة، الاية:2.

54.سورة النساء، الاية:85.

مراجع الإضافية الفصل الخامس

1. Ira Chaleff The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders, Nov 2, 2009.
2. Barbara Kellerman, What Every Leader Needs to Know About Followers from the Magazine (December 2007).
3. John S. McCallumIssues FOLLOWERSHIP: THE OTHER SIDE OF LEADERSHIP September / October 2013.

4. Ed. Atchison, Tom Followership (A Practical

Guide to Aligning Leaders and Followers)
5. Ronald E. Riggio, Ira Chaleff The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations
6. James Schindler Followership: What It Takes to Lead

مصادر الفصل السادس: الوعاظ المداهنون للقيادة

1. سورة البقرة، الآية: 166.
2. سورة الدخان، الآية: 41.
3. أحمد الشهاوي. وُعَّاظ السلاطين، صحيفة المصري اليوم، السبت، 2016.
4. سورة النساء، الاية:59،
5. أحمد الصراف، وعاظ السلاطين، صحيفة القبس 17 أبريل 2016

https://alqabas.com/article/16231
6. أحمد الشهاوي، وُعَّاظ السلاطين صحيفة المصري اليوم السبت 17-09-2016 21:20.
7. سورة ال عمران، الاية:118.
8. . سورة المائدة، الايات: 78-80.

مراجع الفصل السادس: الوعاظ المداهنون للقيادة

1. د. على الوردي، وعّاظ السلاطين.
2. سامي الزبيدي، وعّاظ السلاطين ووعّاظ السياسيين، صحيفة الزمان.
3. شاكر فريد حسن، وعاظ السلاطين، (knooznet.com)